

۳۰ دقیقه

... قبل از جلسه

نویسنده : Alan Barker

مترجم : منیژه تائبی

انستیتو ایز ایران

بسم الله الرحمن الرحيم

سی دقیقه
قبل از جلسه

نویسنده: آلن بارکر Alan Barker

مترجم: منیژه تائبی

Barker, Alan بارکر، آلن، ۱۹۵۶ -

سی دقیقه قبل از جلسه/ نویسنده آلن بارکر؛ مترجم منیژه تائبی. _

تهران : انستیتو ایزایران، ۱۳۸۰.

۸۰ ص. ۵۰۰۰ ریال : ISBN 964-7249-46-2

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیپا.

عنوان اصلی : 30 minutes –befor a meeting.

این کتاب در سال ۱۳۷۹ تحت عنوان آماده شدن برای جلسه در ۳۰ دقیقه توسط انتشارات موسسه فرهنگی و هنری نگاه فردا به چاپ رسیده است

۱.جلسه. ۲. کسب و کار – جلسه. الف. تائبی، منیژه ۱۳۵۰ - ، مترجم

ب. انستیتو ایزایران. ج. عنوان. د. عنوان: آماده شدن برای جلسه در ۳۰ دقیقه.

HF ۵۷۳٤/۵ /۲۲ب ۸ ۶۵۸/ ٤۵۶

کتابخانه ملی ایران

محل نگهداری: ۸۰-۱۵۹۹۳م

انتشارات انستیتو ایزایران

سی دقیقه قبل از جلسه

مترجم : منیژه تائبی

طراح جلد : کارگاه گرافیک انستیتو ایزایران

(محسن محمد صادقی)

حروفچینی وصفحه آرایی: داود خانی

چاپ و صحافی: علامه

نوبت چاپ: اول ۱۳۸۰

تیراژ: ۳۳۰۰ جلد

قیمت : ۱۵۰۰تومان

ISBN: 964-7249-46-2 شابک: ۹٦٤-۷۲٤۹-٤٦-۲

مرکز پخش: پخش کتاب سهرابی، میدان انقلاب، خیابان اردیبهشت، کوچه مبین، پلاک ۲۴۳، (تلفن ۶۴۱۰۳۶۱)

نشانی : میرداماد ابتدای خیابان شهید حصاری شماره ۳٤ تلفن : ۲۲۵٤۰۷۸ books@isiran-net.com

فهرست مطالب

مقدمه

قرار است ریاست جلسه‌ای را به عهده داشته باشید. در عرض سی دقیقه همه خواهند آمد. چه احساسی دارید؟

ادارهٔ جلسه یکی از شاخص‌ترین و پرچالش‌ترین وظایف هر مدیری است. یک جلسهٔ مؤثر باعث مشارکت عمده در راستای موفقیت سازمان می‌شود، جلسهٔ ناموفق و ضعیف بیش از اینکه اصلاً جلسه‌ای برگزار نشده، آسیب می‌رساند.

به آخرین جلسه‌ای که در آن شرکت کرده‌اید فکر کنید. آیا موفقیت‌آمیز بود؟ اگر اینطور بوده است به چه دلایلی؟ شاید همه حس کرده‌اند که به سخنانشان گوش فراداده شده، به عقایدشان احترام گذاشته شده و مسئولیت‌ها به درستی تقسیم گردیده است. اتاق جلسه را سرشار از انرژی و متعهد به انجام وظایف ترک کرده‌اید. همه در انتظار گردهمائی بعدی هستند.

یا اینکه جلسه با شکست مواجه شد؟ ممکن است افراد شرکت کننده بر سر مسائل ناچیز و بی‌اهمیت مشاجره کرده‌اند و یا بی‌هدف از موضوعی به موضوع دیگر پرداخته‌اند. برخی غالب شده و بر دیگران

تسلط می‌یابند و سایرین منزوی شده و در پس‌زمینه محو می‌شوند و یا از تلاش برای جبران شکست خود صرف نظر می‌کنند. در این موارد جلسه از کنترل خارج می‌شود و یا یک نفر مستبدانه آن را اداره می‌کند. مهمتر اینکه احتمال دارد جلسه بسیار طولانی شود و شما خسته، عصبانی و همچنین دیر به جلسهٔ بعدی بروید.

هنگامیکه جلسه در مسیر اشتباه پیش می‌رود و نتیجهٔ مثبتی گرفته نمی‌شود، معمولاً مدیر مقصر قلمداد می‌شود. اما زمانی که همه چیز به خوبی پیش می‌رود به ندرت او وجهه و اعتباری کسب می‌کند.

دلیل این امر این است که تشکیل جلسه یک فعالیت گروهی‌ست، زمانیکه افراد تحت عنوان یک گروه به موفقیت می‌رسند حس می‌کنند خودشان آن کار را به انجام رسانده‌اند. در آن وقت وظیفهٔ شما خلق موقعیت‌هائی‌ست که در آن افراد بتوانند منتهای کوشش خود را بکنند.

۹۰ درصد جلسات موفق قبل از شروع شدن، به هدف و موفقیت نائل شده‌اند. پیش از آن شما یک شانس دارید: برای مهیا شدن نیم ساعت فرصت دارید. این کتاب چگونگی آن را به شما نشان می‌دهد.

موفق باشید!

فصل اول

چرا جلسه تشکیل می‌گردد؟

[۳۰ دقیقه به آغاز جلسه]

سئوالات کلیدی

- چرا جلسه برگزار می‌کنید؟
- آیا اهدافتان مشخص است؟
- چه کمکی به جلسه می‌توانید بکنید تا به موفقیت نائل شود؟

جلسهٔ شما یکی از میلیون‌ها جلسه‌ای است که امروز در سراسر جهان برگزار می‌شود. تشکیل جلسه یکی از متداول‌ترین روش‌هائی است که به واسطهٔ آن افراد در محل کار با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند.

هر چه در جلسات بیشتری شرکت کنیم، از پلکان مدیریتی بالاتر می‌رویم و تغییرات بنیادی در روش کار - شامل پروژه‌ها و گروههایی که وظایفشان در ارتباط با یکدیگر است، انواع جدید مشارکت - و همچنین

همواره فرصت‌های بیشتری برای جلسات بوجود مـی‌آید. بـررسی‌ها نشان می‌دهد تعداد جلسات در محل کار برای موارد از قبل پیش‌بینی شده، سالیانه حدود ۵ درصد افزایش می‌یابد.

برآورد هزینهٔ جلسه

برای یک لحظه، همین حالا، هزینهٔ این جلسه را تـخمین بـزنید. شامل:

- حقوق
- هزینه‌های اجرائی (قبل و بعد از جلسه)
- مخارج سفر
- هزینهٔ تجهیزات
- پرداخت اجارهٔ مکان جلسه
- لوازم التحریر، چاپ و هزینهٔ پست
- مخارج تلفن (قبل و یا در طی جلسه و نیز در تله کـنفرانس‌هـا در خلال جلسه)
- پذیرائی (اغذیه و نوشیدنی)
- مبالغ متضرره (به طور مثال در شرایطی که کارکنان فـروش هـیچ فروشی نداشته‌اند)

با چه رقمی از عهدهٔ مخارج ذکر شده برمی‌آئید؟ احتمالاً کمتر از چند صد پوند در ساعت نمی‌باشد.

از خود بپرسید: آیا پیامد حاصله از جلسه، مخارج را توجیه می‌کند؟

بررسی‌های متعدد حاکی از آن است که اغلب مدیران به زمان قـابل توجهی که در جلسات تلف می‌شود فکر می‌کنند. بنابراین، چرا تشکیل

جلسه می‌دهید؟ اهدافتان چیست؟

آیا جلسه لازم است؟

اغلب جلسات به قصد یکی از چهار هدف زیر برگزار می‌شود:

- مباحثه
- تصمیم‌گیری
- حکم فرمائی
- تخریب

از افراد بپرسید چرا جلسه تشکیل می‌دهید؟ فوراً پاسخ خواهند داد: «برای بحث در مورد موضوعات» اما **چرا** بحث می‌کنیم؟

فی‌الواقع ممکن است چنین پاسخ دهیم: «به منظور دستیابی به تصمیمات مباحثه می‌کنیم». مدیران غالباً شکایت دارند که جلسات صریحاً با شکست مواجه می‌گردد به این دلیل که تصمیمات روشن و واضحی نمی‌گیرند.

اما هر تصمیم تعهدی است برای عملکرد و کسب تعهد واقعی از اعضای یک گروه دشوار است. توافق عمومی - واژهٔ معمول برای تصمیمات گروهی - اغلب رمزی برای «مصالحه» می‌باشد.

آیا کل گروه **باید** تصمیم‌گیری کند؟ چه کسی مسئول واقعی این امر می‌باشد؟

تصمیمات زمانی ایده‌آل هستند که به صورت انفرادی گرفته شوند زیرا احتمال بیشتری می‌رود که جوابگویی و مسئولیت‌های عملی واضح و روشن باشند. ممکن است در جلسه‌ای پیرامون موضوعی بحث کنید که در تصمیم‌گیری بهتر کمکتان کند. اما گاهی اوقات مدیران در

پس اصل تصمیم‌گیری عمومی پنهان شده و وقت افراد را بر سر امری که در واقع مسئولیت منحصر بفرد خودشان است تلف می‌کنند.

غالباً جلسات مکانی برای ارائهٔ اطلاعات نامیده می‌شود که این امر یا توسط مدیر ارشد انجام می‌گیرد که برای اعلان آخرین فرامین از خلاصه‌ای استفاده می‌کند و یا مدیران رده‌های پائین‌تر که شایستگی ولیاقتشان آزموده شده، با تشریفات غیر رسمی اطلاعات را ارائه می‌کنند. جلسات احتمالاً حداقل تأثیر ممکنه را برای ارائه اطلاعات دارند. بیشتر این اطلاعات به فراموشی سپرده می‌شود مگر اینکه یادداشت گردند. و اگر بر روی کاغذ است نیازی نیست که به طور کامل و با جزئیات تکثیر شوند.

یک دلیل منفی برای برگزاری جلسه اجرای ترفند و سیاست می‌باشد. سلاح مخفی این روش «دستور جلسهٔ پنهانی» و استراتژی مطلوبش ایجاد اتحاد و ستیز، پاشیدن بذر اغتشاش، بوجود آوردن انحراف و پیروز شدن در رقابت است. جلساتی که آلوده به چنین رفتارهائی می‌شوند مرتباً تکرار می‌گردند. بازندگان خود را برای جنگ و ستیز در نشست بعدی آماده می‌کنند. اتلاف منابع در چنین نزاعهائی سرسام آور است.

توضیح اهداف

به هر حال دلایل محکم متعددی برای برگزاری جلسه وجود دارد، از آنها استفاده کرده و اهداف خاص خود را توضیح دهید.

تبادل و ارزیابی اطلاعات

در جلسات ما ازکارهای سایر افراد گروه آگاه می‌شویم، از تداخل و تکرار وظایف جلوگیری می‌کنیم، کارهائی که به ما محول شده را در زمینهٔ کاری قرار می‌دهیم و به یک دید کلی و جامع دست می‌یابیم.

گروه بسیار کارآمدتر از یک فرد می‌تواند اطلاعات را ارزیابی کند زیرا افراد می‌توانند از نقطه نظرات متفاوت به موضوع بنگرند. نتیجهٔ این امر کم شدن اشتباهات فاحش ادراکی است. جمع‌آوری، تبادل و ارزیابی اطلاعات فعالیت‌های بااهمیتی هستند که مقدم بر تصمیم‌گیری می‌باشند. یک جلسهٔ شورایی - به عنوان بخشی از پژوهش‌های پرسنلی و یا مشاوره ما بین ارباب رجوع و مشاور - مثالی شاخص است.

در یک جلسهٔ کوتاه تبادل و ارزیابی اطلاعات به طریقی خاص انجام می‌گیرد. رهبران گروه تصمیمات و تغییرات را به رده‌های پائین ابلاغ می‌کنند و متقابلاً گروه می‌تواند تأثیر تغییرات بر روی وظایف را ارزیابی نماید، خود را متعهد و ملزم به انجام آنها کند و نظرات و واکنش‌های خود را به ردهٔ بالاتر انتقال دهد.

حل مشکلات

توفیق در رفع مشکل بستگی به نوع آن دارد. مشکل یا به صورت مانعی سد راه پیشرفت می‌باشد و یا به چالش فراخواندن است: فاصلهٔ بین آنچه که هست و آنچه **باید** باشد، یا آنچه که هست و آنچه **می‌تواند** باشد.

اگر قرار است در جلسه‌تان از عهدهٔ حل مشکلی برآئید این پرسش را مطرح سازید: آیا مشکل یک مانع است یا نوعی به چالش فراخواندن؟

آیا چیزی مانع ما در راه رسیدن به هدف دیگر است؟ و یا مانع فرصت و مجالی برای انجام کار به نحو بهتر و تازه‌تر است؟

گروه مخصوصاً برای رسیدگی به مشکلات نامعلوم و مبهم مؤثر واقع می‌شود. از خود بپرسید:

- آیا شرایط آغازین واضح است؟ صریحاً می‌دانیم مشکل چیست؟
- آیا اهدافمان مشخص است؟ دقیقاً می‌دانیم راه حل مشکل چیست؟ قادریم زمان حل مشکل را تشخیص دهیم؟
- آیا فاصلهٔ ما بین شرایط آغازین و هدف ما دقیقاً قابل اندازه‌گیری است؟
- آیا افراد گرداننده مشخص هستند؟ می‌توانیم ابزار از شرایط اولیه به هدف نهائی رسیدن را به زبان منابع، پرسنل و روش عملکرد توضیح دهیم؟ آیا روند حل مشکل واضح است؟

اگر برخی از پاسخ‌هایتان به سئوالات «خیر» می‌باشد، احتمالاً مشکل فراخور حل جمعی می‌باشد.

گروه می‌تواند:

- مشکل را با جزئیات بیشتری توضیح دهد
- شرایط رجوع را گسترش دهد
- دیدگاههای نو پیدا کند
- راه‌حل‌های گوناگون و جایگزین شونده را کشف نماید
- مشکل - و راه‌حل‌های ممکنه - را در یک زمینهٔ وسیع‌تر قرار دهد.

برای مشکلات سازمان یافته (مشکلاتی که ساختار خوبی دارند)، مشکلاتی که یک پاسخ صحیح دارند و در شرایطی که موقعیت آغازین، هدف نهائی و افراد مسئول همگی مشخص هستند، گروه‌ها برای حل

اینگونه مشکلات مناسب نیستند. بنابراین مشکلاتی که نیازمند دانش تخصصی و یا استدلالات پیچیده هستند بهتر است که به صورت فردی رفع شوند. یک گروه فقط، به خوبی شایسته‌ترین عضوش فکر می‌کند.

رفع کشمکش

نمونهٔ واضح مذاکره‌ای‌ست که هدفش این است که منشأ کشمکش، راههای گوناگون منتهی به این موقعیت و راه‌حل‌های تازه برای رفع آن را پیدا کند.

اما برخورد و کشمکش می‌تواند در هر جلسه‌ای رخ دهد. حل مشکلات و ارزیابی اطلاعات به نوبهٔ خود می‌توانند باعث وقوع مباحثه شوند که در صورت پیشرفت جلسه باید آن را رفع گرداند.

ایجاد روحیهٔ مثبت و دادن دلگرمی به افراد در جو ناامنی و در زمانی که شرایط جلسه دگرگون شده است غالباً می‌تواند به معنی رفع کشمکش تلقی شود.

الهام بخشی

انسانها ذاتاً اجتماعی هستند. تعداد معدودی از ما می‌تواند روزی را بدون ارتباط متقابل با سایر افراد به راحتی و با آرامش سپری کند. ما دوست داریم با دیگران برخورد کنیم، خصوصاً اگر کار ما ایجاب کند که از سایرین جدا باشیم. جلسات کمک می‌کند تا معنای کارمان را از طریق مرتبط کردن آن با وظایف دیگران دریابیم. سایر افراد می‌توانند در مشکلات ما سهیم شده و در هنگامهٔ دشواری‌ها ما را حمایت کنند و همچنین می‌توانند به ما انرژی و انگیزه دهند.

بنابراین، هدف از جلسه را پایه‌ریزی کنید. اظهارات شما در مورد هدف باید پیرامون یک فعل دور بزند. جدا از حرف زدن، قصد دارید چه کاری انجام دهید؟

اگر تصمیم دارید شماری از کارها را نام ببرید باید این امور به طریقی با هم ربط داشته باشند. آیا تمام آنها به همهٔ اعضای گروه مربوط است؟ آیا برای انجام آنها نیاز به جلسه است؟ برخی امور در «نشست‌های کوچک» (قبل یا بعد از جلسهٔ اصلی) بسیار مؤثرتر مورد بررسی و رهبری قرار می‌گیرند.

فکر کنید به چه چیزی می‌خواهید دست یابید؟ نتیجه ایده‌آلی، نتیجه واقعی و یا موقعیت عقب‌نشینی؟

چه تصمیماتی در جلسه گرفته خواهد شد؟ چه کسی این تصمیمات را خواهد گرفت؟ چرا این تصمیمات باید گرفته شود؟ آیا منابع مهیا و در دسترس هستند که اعمال مورد نظرتان را انجام دهند؟ آیا قرار است افراد دیگری بر روی تصمیم‌گیری تأثیر گذارند؟ باید با آنها مشورت شود یا به جلسه دعوت گردند؟

اگر دستور جلسه دارید این مراحل را برای هر بخش دستور جلسه تکرار کنید.

روی پیامدها تمرکز کنید. به دنبال چه نتایجی هستید؟ چگونه می‌فهمید که به آنها نایل شده‌اید؟

آیا این موضوعات در دستور جلسه به طور دقیق توضیح داده شده‌اند؟ اگر چنین نیست باید در ابتدای جلسه آنها را برای گروه واضح کنید: از یک فلیپ چارت یا وایت‌برد استفاده نمائید که کمک می‌نماید توجه اعضاء برای هدف نهائی متمرکز شود.

چرا جلسات با شکست مواجه می‌شوند؟

به اهدافتان بنگرید. در برابر فهرست سئوالات زیر آنها را مرور کنید.

- آیا برای دستیابی به آنها جلسه ضروری است؟
- آیا اهداف جلسه آشکار هستند؟
- آیا برایتان واضح است که چه مشکلاتی نیاز به بررسی و حل دارند؟
- آیا ابزارهائی نظیر: دستور جلسه، ساعت، فلیپ چارت و بورد در اختیار دارید که توجه و دقت اعضای گروه را متمرکز کند؟
- آیا جلسه در زمان مناسبی برگزار می‌شود؟

دلایل بی شماری برای عدم توفیق جلسه وجود دارد:

جلسه غیر ضروری است!

هدف مورد نظر می‌توانست بسیار سهل‌تر وارزان‌تر انجام گیرد. ممکن است این امر یک کار عادی و روزمره باشد و نیازی به مباحثه و تشکیل جلسه نداشته باشد و یا اینکه می‌توانید اطلاعات را برروی کاغذ یا به صورت الکترونیکی مبادله کنید. شاید تنها یک یا دو نفر نیاز است که وارد قضیه شوند، یا اینکه مشکل به بذل دقت و رسیدگی یک کارشناس احتیاج دارد و یا شاید هیچ چیز برای انجام اصلاً وجود ندارد!!

جلسه به دلیل نادرستی تشکیل شده است

مباحثه، صدور حکم و تخریب: همه دلایل متداولی برای تشکیل جلسه هستند و همه نامناسب. غالباً مدیران صرفاً از جلسه به عنوان وسیله‌ای برای اعمال قدرت خود بردیگران بهره می‌گیرند و یا برخی دستور جلسه‌های خصوصی را پیگیری می‌کنند. آنها از جلسات

استفاده می‌کنند که تصمیمات گرفته شده را مهر کنند و یا به عنوان یک جاده صاف کن از آنها استفاده می‌کنند. بسیاری از جلسات طبق عادت تشکیل می‌شوند. عادتی که هیچکس را به چالش فرا نمی‌خواند. یا اینکه جلسات فرصت‌های ابتدایی برای گردهمائی هستند: «شانسی برای فرار از پشت میزکار». جلساتی از این نوع در واقع گروه درمانی تغییر شکل داده شده است: این جلسات به منظور احتراز از تنهائی تشکیل می‌شوند.

موضوع جلسه نامشخص است

هیچکس نپرسیده است که چرا جلسه برقرار می‌شود. هیچکس هدف از آن را نمی‌داند، اعضاء هیچ ورقهٔ تأییدیه‌ای به دستشان نرسیده و یا آن را نخوانده‌اند. دستور جلسه مبهم و بی‌فایده است و یا اصلاً وجود ندارد.

افراد نامناسب حضور دارند

هیچ یک از افراد حاضر در جلسه اقتدار و توانایی برای گرفتن تصمیمات لازم را ندارد. یا افراد شایسته و مناسب غایب هستند: جانشینان که در خلاصه‌گویی ضعیف‌اند و قادر به قبول مسئولیت نیستند در آخرین دقایق به جلسه فرستاده شده‌اند.

فقدان کنترل مناسب

روش کار واضح و روشن نیست. نگهداری زمان وحشتناک است، بحث از موضوعی به موضوع دیگر بی‌هدف سرگردان است، دستور

جلسهٔ پنهانی اقدامات را می‌رباید و زمانی که نزاعی رخ دهد چنانکه باید و شاید کنترل نمی‌شود. در مورد هر یک از این مشکلات و یا تمامی آنها معمولاً تقصیر به پای مدیر ضعیف گذاشته می‌شود و اوست که مورد سرزنش و انتقاد قرار می‌گیرد. اما یک رئیس دیکتاتور که بحث را به جای کنترل، سرکوب می‌کند می‌تواند درست به مثابهٔ یک عامل مخرب باشد.

محیط نامناسب

مکان جلسه مناسب و یا راحت نیست، امکانات ضعیف و ناچیز می‌باشد و پارازیت‌های ارتباطی تمرکز را بر هم می‌زنند.

زمان نامناسب

زمان نامناسبی از روز / هفته / ماه / سال است جلسه به موقع شروع و خاتمه نمی‌یابد، افراد دیر می‌رسند و یا زود می‌روند.

جلسهٔ شما با جادو اصلاح نمی‌شود. شما باید خواهان تغییر باشید و برای دستیابی به آن باید اراده کنید که کاری انجام دهید و ممکن است لازم باشد برای این امر دیگران را هم متقاعد کنید.

قوانین طلایی جلسات مؤثر

در ضمنی که روی اهدافتان کار می‌کنید این سه قانون طلائی را به خاطر داشته باشید.

۱. هر جلسه‌ای یگانه است

زمانی که برای تشکیل جلسه هیچ دلیل مناسبی وجود نداشته باشد هزینه‌های بسیاری متحمل می‌شویم. اگر نمی‌توانید دلیلی بیابید و یا اگر اهدافتان از طریق دیگر قابل دستیابی‌ست از خودتان بپرسید آیا جلسه لازم است یا خیر. این مطلب خصوصاً زمانی مصداق دارد که جلسه یک نشست منظم است مانند: جلسهٔ گروهی هفتگی، جلسهٔ پروژه‌ای و یا جلسهٔ اعضای کمیته. دستور جلسه باید یگانه باشد.

۲. موفقیت جلسه از طریق «اعمالی که از آن منتج می‌شود» مورد قضاوت قرار می‌گیرد

اگر تنها توافقمان در پایان جلسه تشکیل نشست دیگری‌ست اشتباه فاحشی رخ داده است. تعهد کنید بعد از جلسه یک لیست عملکرد بنویسید. در لیست باید برای هر کار مسئولیتی به هر فرد و با یک ضرب‌العجل مشخص اختصاص داده شود. چه کسی پیشرفت را کنترل خواهد کرد؟

همچنین به خودتان قول دهید که لیست عملکرد را بعد از جلسه مرور کنید و بپرسید که آیا بدون برقراری جلسه می‌توانستید هر یک از آن اعمال را تصویب کنید یا خیر. این امر به شما کمک می‌کند که جلسه بعدی را مؤثرتر و کارآمدتر سازید.

۳. ادارهٔ جلسه مسئولیت کل گروه است

مسئولیت اولیهٔ موفقیت جلسه باید به عهدهٔ مدیر گذاشته شود (یا شخصی که جلسه را برگزار می‌کند). اما هر فرد شرکت کننده باید در

کار جلسه همکاری داشته باشد. کسی که صورت جلسه تهیه می‌کند می‌تواند در نگاه داشتن زمان، کنترل عملکردهای مورد توافق و ثبت پیشرفت و نتایج جلسه به مدیر کمک کند. به عنوان مدیر، شما می‌توانید رهبر تیم شوید، جلسه را راهبری کنید، مهارت‌های افراد را پرورش داده و با ذکر نمونه و مثال رهنمون کنید.

فصل دوم

چه کسانی حضور می‌یابند؟

[۲۵ دقیقه به آغاز جلسه]

- آیا افراد مناسبی در جلسه حضور می‌یابند؟
- آیا می‌توانید برای قسمت‌های مختلف دستور جلسه افراد خاصی را مسئول نمائید؟
- آیا هر فردی نقش خاصی را برای ایفا کردن دارد؟
- آیا قادرید بین اهداف کاری و اهداف جمعی توازن برقرار کنید؟
- آیا به دبیر جلسه به حد کافی آگاهی داده‌اید؟

به عنوان مدیر وظیفه‌تان متقاعد کردن افراد است که کاملاً مشارکت داشته باشند و به طور مثبت همکاری کنند. قبل از آغاز جلسه چه کاری انجام می‌دهید که این امر را تسهیل نمائید؟

ریاست جلسه

چه کسی متصدی و مسئول است؟ شما! اما آیا دلیل خوبی برای به عهده گرفتن ریاست دارید؟ یا اینکه صرفاً جبر عادت است؟ می‌توانید نقش ریاست را به نوبت واگذار کنید تا تمام اعضای گروه فرصتی برای تجربهٔ این مسئولیت داشته باشند. حداقل اینکه احتمال اندکی وجود دارد که افراد به درستی رفتار نکنند زمانی که می‌دانند دفعهٔ دیگر نوبت آنان است که دستور دهند.

ریاست جلسه نه به معنی صورت جلسه نوشتن است و نه عمل کردن همچون یک شرکت کننده. وظیفهٔ شما مدیریت و کنترل جلسه است که به حد کافی دشوار می‌باشد. اگر مجبور به مشارکت، ارائه مطلب و تهیهٔ صورت جلسه هستید حقیقتاً غیر ممکن است که بخوبی مدیریت کنید.

چه کسانی شرکت می‌کنند؟

آیا شرکت کنندگان جلسه افراد مناسبی هستند؟ ارتباطشان با هدف جلسه چیست؟ آیا نوع خاصی از همکاری که شما از آنها انتظار دارید بین آنان وجود دارد و یا تصمیم دارند که ایجاد نمایند؟

ممکن است شرکت کنندگان افراد ذیل باشند:

- تصمیم گیرندگان کلیدی
- کارشناسان یا ارائه دهندگان اطلاعات
- افرادی که به اطلاعات نیاز دارند
- نظریه‌پردازان
- مدیران ارشد علاقمند به تصمیمات حاصله

- میانجی‌ها در مشاجرات بالقوه
- دوستان، مشاوران و یا میهمانان

آیا آنها می توانند حضور یابند؟ هر چه این افراد ارزشمندتر باشند کمتر در دسترس هستند. آیا نماینده یا فردی که در آخرین لحظات جایگزین فرد اصلی شده مورد قبولتان است؟ افراد باید چه چیزی را برای جلسه آماده کنند؟ آیا باید آنها را آگاه کنید و یا برایشان برگه‌هائی شامل صورت جلسهٔ آخرین نشست، گزارشات و آخرین ارقام را بفرستید؟

دستور جلسه را بررسی کنید و سعی کنید در برابر هر قسمت نام فردی را مشخص کنید. چه کسی برای وظایف مورد بحث مسئول است؟ چه کسی تصمیم بحرانی را خواهد گرفت؟ چه کسی آن را به انجام خواهد رساند؟ در نظر داشته باشید که گذاشتن افراد در مسند تکالیف به شما اجازه می‌دهد که مکالمات را سرپرستی و نظارت کنید.

انتظار دارید افراد چه نقشی را ایفا نمایند؟ یک نقش مجموعه رفتارهائی‌ست که به واسطهٔ آن به جلسه یاری رسانده تا به اهدافش نایل گردد.

می‌توانیم نقش‌ها را به طور وسیع طبقه‌بندی کنیم به:

- افراد نظریه‌پرداز
- افراد عمل‌گرا
- افراد اجرایی
- مراقبین

ایده‌آل این است که گروه به طور مساوی از هر چهار دسته را دارا باشد. برای ایجاد توازن در گروه ممکن است لازم باشد از فردی بخواهید یک رُل معین را بسیار قوی‌تر از حد نرمال بازی کند.

انواع نقش‌ها در جلسات

افراد نظریه پرداز

رفتارهای شاخص:

- توسعه و پیشرفت دادن نظرات و استراتژی‌ها
- تمرکز بر روی موضوعات اصلی
- غلبه بر مشکل و حل خلاقانه آن
- کشف و گزارش نظرات و بسط و توسعهٔ آن به بیرون از جلسه
- برقراری ارتباطات برون گروهی

خصوصیات مثبت:

- ابتکار، تعقل و علم
- خواهان کاوش و جستجو
- توانائی برقراری ارتباط با سایرین

ضعف‌های احتمالی:

- احتمال نادیده گرفتن جزئیات، قواعد یا قوانین کاربردی
- دامنهٔ توجه اندک

افراد عمل گرا

رفتار شاخص:

- تحت نفوذ قرار دادن شیوهٔ تفکری جلسه
- تمرکز بر اهداف و اولویت‌ها

- سوق دادن به سوی تصمیم
- تبدیل عقاید و طرح‌ها به دستورالعمل‌های کاربردی و عملی
- ابقاء یک حس فوریت

خصوصیات مثبت:

- تلاش و آمادگی برای مبارزه با سکون، بی کفایتی، خودشیفتگی و خودفریبی
- ظرفیت پی‌گیری و به انجام رساندن امور
- تأدیب نفس (دارای نظم و ترتیب بالقوه)

ضعف‌های احتمالی:

- مستعد عصبانیت، رنجش و ناشکیبائی
- عدم انعطاف‌پذیری
- بی توجه به نظرات جدید و یا اثبات نشده

افراد اجرایی

رفتاری‌های شاخص:

- تجزیه و تحلیل مشکلات، ارزیابی نظرات و پیشنهاداتی برای قابل اجرا بودن
- اطمینان حاصل کردن از اینکه هیچ چیز نادیده گرفته نشده است
- کنترل جزئیات
- انجام طرح‌های مورد توافق به شکل مؤثر و اصولی

صفات مثبت:

- توانائی سازمان دهی، عملی بودن و قضاوت صحیح
- قضاوت و بصیرت

ضعف‌های احتمالی:

- فاقد الهام بخشی و ناتوان در ایجاد انگیزه در دیگران
- گرایش به نگرانی در مورد جزئیات
- عدم تمایل به ترخیص

مراقبین

رفتارهای شاخص:

- هماهنگ و موزون کردن پیشرفت جلسه به سوی اهداف
- استفاده بهینه از کاردانی گروه
- ارتقاء استعدادهای بالقوهٔ هر یک از اعضای گروه
- پایه و مبنا قرار دادن پیشنهادات
- توسعه و بهبود ارتباط ما بین اعضای گروه

صفات مثبت:

- استقبال از تمام مشارکت‌ها بر اساس لیاقت و شایستگی افراد
- داشتن حس قوی در مورد هدف
- توانائی پاسخ‌گوئی و واکنش در برابر افراد و موقعیت‌ها
- ارتقاء روحیهٔ جمع

ضعف‌های احتمالی:

- تلاش در جهت اجتناب از کشمکش
- عدم قاطعیت و تردید در لحظات بحران

بسیاری از جلسات به علت غالب بودن یک یا دو نقش با شکست مواجه می‌شوند. این وضعیت اغلب در گروههایی رخ می‌دهد که مرکب از متخصصین فنی یا حرفه‌ای است که به سِمَت‌های مدیریتی ارتقاء یافته‌اند. گروه افراد نظریه‌پرداز ممکن است بی‌نهایت خلاق باشند، اما هرگز کاری انجام نمی‌دهند. یک گروه از افراد عملگرا شاید تمام وقتشان را صرف بحث در مورد اینکه چه کاری انجام دهند کنند، یک راه‌حل برابر دیگری قرار دهند، اما در مورد علل تحقیقی نکرده و یا از زوایای گوناگون به مسئله نگاه نمی‌کنند. افراد اجرایی ممکن است توجه عظیمی به جزئیات کنند اما در دستیابی به راه‌حل‌های تازه توفیق نمی‌یابند. یک گروه از مراقبین شاید مراقب همدیگر باشند اما در ادارهٔ موضوعات مشاجره برانگیز و دشوار شکست می‌خورند.

چگونه گروهها کار می‌کنند؟

شاید با گروههای متفاوتی روبرو شوید: گروهی که تنها یکبار تشکیل جلسه داده است، یک جمع تازه شکل گرفته و یا یک انجمن عادی و.... وظیفهٔ شما اداره و گرداندن آنها به عنوان یک گروه می‌باشد.

تفکر در مورد نحوهٔ عملکرد گروه‌ها به شما اجازه می‌دهد که:

- آنچه در جلسات می‌گذرد را بهتر درک کنید
- تشخیص دهید که مکالمه در جلسه با انواع دیگر مکالمات تفاوت دارد.

■ بازده یا نتایج جلسه را توسعه و بهبود بخشید.

می‌توانیم گروه را تعدادی از افرادی که به طریقی در کنش متقابل با یکدیگرند، آگاه از یکدیگرند و خودشان را یک گروه می‌بینند تعریف نمائیم. یک گروه با این تعریف محدود به تعدادی حدود ۱۲نفر است. هر جلسهٔ بزرگتری با مشکل گسترش روبرو خواهد بود و احتمالاً زیرگروهها پدید خواهند آمد. تعداد ایده‌آل برای یک جلسهٔ تجارت داخلی بین ۶ تا ۹ نفر می‌باشد.

هر گروه متشکل از تک تک افراد می‌باشد. زمانی که به گروهی معرفی می‌شویم چهار هدف اساسی را تعقیب می‌کنیم:

■ حس خوب بودن (جسمی، فکری، احساسی، اقتصادی، روحی)
■ احساس تعلق داشتن
■ به رسمیت شناخته شدن از سوی جمع
■ نظارت بر زندگی جمع

اگر گروه این نیازها را برآورده کند ما از طریق تقویت آن واکنش نشان می‌دهیم. اما اگر احساس حذف شدن و بی‌توجهی کنیم به صورت فیزیکی و فکری کناره‌گیری کرده و یا استراتژی دیگری را تعقیب می‌کنیم. مراقب علایم کناره‌گیری باشید:

■ امتناع از صحبت کردن
■ دور از میز نشستن
■ به میز یا کف زمین چشم دوختن
■ مصر بر خط خطی کردن، با شتاب نوشتن و یا خود را مشغول کردن و با انگشتان و..... بازی کردن.
■ تفسیرهای خصمانه و تحریک آمیز

- پاسخ‌های تدافعی به اظهارات افراد دیگر
- طلب یاری و حمایت در داخل گروه

به لیست حاضرین نگاه کنید، آنها را با هم تصور کنید. آیا تشکیل یک گروه فطری را می‌دهند؟ تا چه حد به خوبی همدیگر را می‌شناسند؟ علایق، اهداف، آرزوها و همچنین تصورشان از یکدیگر چیست؟ آیا تمام این‌ها در داخل گروه قابل تلفیق است؟

گروه ممکن است رسمی و یا غیر رسمی باشد. گروههای رسمی آگاهانه بوجود می‌آیند با این هدف که وظایف معینی را انجام دهند و یا اعمال خاصی را تکمیل کنند. تیم یک گروه رسمی است. بر عکس گروههای غیر رسمی به صورت خود بخودی شکل می‌گیرند. در گروههای غیر رسمی - اگر بخواهیم کلی صحبت کنیم - نیازهای بشری اقناع می‌گردد که گروههای رسمی آنرا نادیده گرفته و یا در توجه به آن مسامحه می‌کنند.

جلسهٔ شما احتمالاً شامل عناصری از هر دو گروه خواهد بود. به بیان ساده گروههای کاملاً رسمی تمایل دارند به شدت کار کنند، برای اینکه خودشان لذت ببرند در حالیکه گروههای کاملاً غیر رسمی متمایلند به جای انجام کار وقت زیادی را صرف شوخی و تفریح کنند.

رسمی‌ترین گروهها نیازمند دستورالعمل‌های سخت هستند که از متلاشی شدن آنها جلوگیری کند. قوانین جلسات باید طوری طرح‌ریزی شود که به هر فرد اجازهٔ مشارکت داده شود، از اعمال زور جلوگیری شود و اطمینان بخشد که کار جلسه به موقع تکمیل می‌گردد. اگر قرار است ریاست جلسه‌ای را با حضور بیش از ۱۲ نفر به عهده داشته باشید، بر روی موافقت نامه‌های رسمی تمرکز کنید که به شما در حکم

دادن کمک خواهد کرد.

نکات مربوط به جلسات رسمی

- اطمینان حاصل کنید که به قوانین حاکم بر جلسه‌تان آگاه هستید. این قوانین ممکن است در یک نظام‌نامه و یا در سایر اسناد شرکتی نوشته شده باشد.
- آیا فقط با تعداد حد نصاب می‌توانید جلسه را بگردانید؟ ممکن است بدون آن قادر به تصمیم‌گیری و حتی ادامهٔ جلسه نباشید.
- آیا آگهی مناسبی از جلسه داده‌اید؟
- آیا سیستمی متشکل از پیشنهادات، طرح‌ها و اصلاحات را اداره می‌کنید؟
- از چه قواعد مناظره‌ای بهره می‌گیرید؟ در رسمی‌ترین جلسات تمام اظهارات متوجه رئیس است.
- آیا صورت جلسه باید به روش مخصوصی برداشته شود؟

اولین و مهمترین نیاز یک گروه بقاء است. در تعاقب این منظور غایی گروهها دو نوع هدف دارند: اهداف وظیفه‌ای و اهداف گروهی.

اهداف وظیفه‌ای در ارتباط با کاری‌ست که انجام می‌شود و ممکن است از خارج گروه تحمیل و یا دیکته شود. اهداف گروهی با احساس پرورش هویت و خوب بودن گروه مرتبط است. این اهداف معمولاً از درون گروه پرورش و پیشرفت می‌یابند. گروه حاضر در جلسهٔ شما هر دو اهداف وظیفه‌ای و گروهی را تعقیب می‌کند. یکی از مهمترین وظایف شما به عنوان رئیس جلسه ایجاد توازن در این اهداف است. به این منظور که اعضاء ارتباط نزدیک و تنگاتنگ با هم داشته باشند و حضور

آنان فعالتر و سودمندتر گردد.

در شرایط زیر مشکلات بروز می‌کنند:

- اهداف کاری توسط اهداف گروهی پوشانده شود (گروه زمان بسیار خوبی را در اختیار دارد)
- اهداف کاری، اهداف گروهی را سرکوب کرده و یا به آن آسیب می‌رسانند (برای مثال زمانیکه کار بالاجبار تحمیل شده و یا گروه تحت فشار و استرس است).
- دو نوع اهداف منجر به تضاد و مشاجره شوند (برای مثال بخشی از گروه خواستار تحمیل وظایف برسایرین است)

بنابراین چگونه می‌توانید به این تعادل حساس دست یابید؟ در اینجا برخی عملکردهای خاص آورده شده است که بهتر است مد نظر داشته باشیم. شاید احساس کنید که قادر نیستید همهٔ آنها را در جلسه درست بکار ببرید. برخی از آنها را در نظر گرفته و روی دستیابی به آنها تمرکز کنید:

- اهداف کاری را واضح کنید.
- از مردم بخاطر مشارکتشان تشکر کنید
- نقطه نظرات گوناگون را مورد تشویق قرار دهید و به طور واضح بین نظرات و افرادی که نظرات را بیان می‌کنند، تمایز قایل شوید.
- شواهد و مدرک بخواهید.
- افراد را به تعاون و همکاری تشویق نمائید.
- با رفتارهائی که گروه را تهدید و تضعیف می‌کند مانند: اظهارات با سیاست، مدرک دال بر دستور جلسهٔ پنهانی و حملات فردی مبارزه کنید.

- به افراد مسئولیت دهید. به صداقت و تعهدپذیری آنها اعتماد کنید.
- هدف از گفتگو را به گروه تذکر دهید. امور را به پیش برانید به جای اینکه پیوسته در مورد گذشته بحث کنید.
- به دستاوردهای گروهی تأکید ورزید.
- گپ زدن وغیبت کردن را محدود کنید.

ارتباط با مسئول اجرایی گروه

مسئول اجرایی گروه عملکردی بیش از نوشتن صورت جلسه دارد. او اغلب مسئول تدارکات جلسه، نظم و ترتیب دادن در طول جلسه و پیگیری بعد از آن می‌باشد. شکایات مشترکی که این افراد بیان می‌کنند به قرار زیر است:

- در همان لحظهٔ اعلان گردهمآئی به جلسه آورده شده‌اند.
- مسئولیتهایشان نامشخص است.
- به آنها گفته نشده که چه سبکی را در نوشتن صورت جلسه اتخاذ نمایند.
- درک نمی‌کنند که افراد در مورد چه موضوعی صحبت می‌کنند.
- شرکت کنندگان را نمی‌شناسند و یا نام آنها را نمی‌دانند.
- به دلیل آشفتگی و بی‌نظمی مکالمات قادر به تعقیب آن نیستند.
- به دلیل وارد نشدن در موضوعات جلسه خسته و کسل می‌شوند.
- موضوعات مقرر و مورد توافق برایشان روشن نیست
- صورت جلسه‌شان توسط مدیر (یا سایرین) تحریف و یا سانسور می‌گردد.

شما می‌توانید از بروز بسیاری از این مشکلات جلوگیری کنید. در

تهیه و تدارک قبل از جلسه مسئول اجرائی را درگیر کنید. مطمئن شوید که در موارد ذیل توافق دارید:

- هدف جلسه
- چه کسانی حضور می‌یابند
- چه مواردی در دستور جلسه گنجانده شده است
- اطلاعات زمینه‌ای که در تهیهٔ صورت جلسه کمک می‌کند

چگونه پیشرفت جلسه را ثبت می‌کنید؟ مسئولین اجرایی قادرند بسیار مؤثرتر از شما صورت جلسه بردارند در صورتیکه اختیارات زیر را داشته باشند:

- مداخله در توضیح نکات نامشخص
- تهیه خلاصه در انتهای هر قسمت با ذکر جزئیات تصمیمات و عملکردهای مورد توافق

در مورد این موضوعات قبل از جلسه با هم صحبت کنید. مسئول اجرایی می‌تواند در نگهداری زمان، باقی ماندن بر دستور جلسه و حفظ دستور به مدیر یاری رساند. تقبل این مسئولیت‌ها اجرای جلسه را رضایت بخش‌ترمی‌کند.

فصل سوم

چه مواردی در دستور جلسه است؟

[۲۰ دقیقه به آغاز جلسه]

سؤالات کلیدی

■ آیا دستور جلسه دارید؟

■ آیا دستور جلسه‌تان مکتوب است؟

■ جلسه را راهنمایی می‌کند و یا صرفاً لیستی از عناوین است؟

■ آیا دستور جلسه‌تان حاوی «سایر موارد» است؟ بدان نیاز دارید؟

■ آیا برنامه ساعت کار جلسه بصورت کلی و هم برای هر قسمت آن مشخص است؟

■ آیا قصد دارید در میان جلسه استراحت کوتاهی بدهید؟ این امر لازم است؟

کنترل کننده جلسه، در واقع فردی است که دستور جلسه را کنترل می‌کند. اگر دستور جلسه بصورت همگانی درست نشده است، امکان

دارد جلسه مورد اعمال جبر و زور قرار گیرد و پیامد آن اغتشاش، نرسیدن به اهداف و شکست می‌باشد.

یک دستور جلسه مکتوب به همگان اجازه می‌دهد که روی آنچه قرار است قبل از جلسه، در خلال جلسه و بعد از آن انجام گیرد، تمرکز کنند. دستور جلسه مانند نقشه‌ای عمل می‌کند که به افراد کمک کرده تا کنترلی عینی از پیشرفت جلسه و میزانی از موفقیت آن آماده نمایند. شما مسئول تنظیم دستور جلسه هستید. گذشته از این‌ها، شما هستید که جلسه را برگزار می‌کنید. اگر از قبل دستور جلسه مکتوبی دارید می‌توانید آنرا بطریقی توسعه دهید. اگر ندارید، برای نوشتن آن دیر نیست. یک برگه کاغذ شامل موضوعاتی که می‌خواهید با آنها برخورد کنید، یا لیستی روی فلیپ چارت بهتر از هیچ چیز است. اگر می‌توانید مسئول اجرایی را درگیر قضیه کنید.

استفاده بهینه از دستور جلسه

دستور جلسه (Agenda) یک واژه لاتین، به معنای «امور انجام دادنی» است، بنابراین هر قسمت دستور جلسه در واقع یک وظیفه است. هر قسمت دستور جلسه باید به موارد زیر اشاره نماید:

- وظیفه چیست
- چگونه از عهده آن برآییم
- در انتهای هر قسمت گروه چه کاری انجام خواهد داد
- چگونه می‌فهمیم به اهداف و مقاصدمان دست یافته‌ایم (رسیدن به وضعیت خشنودی)

بنابراین هر قسمت دستور جلسه، باید حداقل حاوی یک **فعل** باشد

که نشانگر این است که گروه **چه کاری** انجام خواهد داد.

مفاد دستور جلسه: چک لیست

رسمی‌ترین دستور جلسات شامل موارد زیر است. به ترتیب:

- عنوان جلسه
- تاریخ، ساعت و مکان جلسه
- پوزش برای عدم حضور برخی افراد
- صورت جلسه پیشین
- موضوعات رخ داده شده در جلسه قبلی
- سایر مطالب مورد بحث و موارد تصمیم گرفته شده
- پیشنهادات مرتبط با موارد بالا
- گزارشات کمیسیون‌های فرعی
- همکاری از سوی سخنرانان میهمان
- سایر موارد
- تاریخ، ساعت و مکان جلسه بعدی

نیازی نیست که دستور جلسه بسیار جامع باشد. موارد سودمند مانند تعیین یک مسئول و نیز زمان معین برای هر قسمت دستور جلسه را مد نظر داشته باشید.

ساختار دستور جلسه

در ضمنی که مواردی را برای دستور جلسه فراهم می‌آورید، به دنبال نکات زیر باشید:

- ترتیب منطقی

- رشته مشترک: که بخشهای مرتبط را به هم حفظ کند.
- امور عادی اداری: آنها را در ابتدا قرار دهید.
- عوامل خاص (برای مثال افرادی که فقط در یک قسمت از جلسه درگیر می‌شوند)
- قسمت‌های دشوار یا مجادله برانگیز.

به ویژه بین قسمت‌های فوری و مهم تمایز قائل شوید. موضوعات فوری که نیاز به کار کمتری دارند در آغاز جلسه جای دهید. موضوعات مهم که نیاز به توجه بیشتر و صرف زمان طولانی‌تری دارند، بهترین وضعیت آن است که نزدیک اواسط جلسه قرار گیرند، زمانیکه هوشیاری جسمی و ذهنی گروه در اوج است. آسانترین قسمت‌ها - شاید موضوعات مورد علاقه و یا سخنرانی افراد میهمان - را نزدیک به پایان جلسه قرار دهید.

همچنین شکل دستور جلسه باید روند فکری مورد نظر شما را بازتاب دهد. برای خود، هدف از هر بخش را مشخص کنید. می‌توانید آنرا در قالب «چگونه به....» بریزید و سپس از خود بپرسید چگونه جلسه می‌تواند برای دستیابی به هدف به بهترین شکل ممکن بیندیشد.

مطالب بیشتری پیرامون کنترل فرایند تفکری جلسه در فصل ۵ وجود دارد. برای لحظه‌ای خوب است که بخاطر آوریم کار تفکری گروه احتمالاً از ۴ مرحله زیر می‌گذرد:

- شواهد: آنچه دربارهٔ موضوع می‌دانیم
- تفسیر: اندیشه‌ها در مورد شواهد، دیدگاهها و پیشنهادات گوناگون
- فرصت: برنامه‌های مقدور براساس تفسیراتمان

■ **عملکرد:** کدامیک از فرصتها را برای پیگیری انتخاب می‌کنیم

توجه کنید که به این مراحل در دستور جلسه‌تان تأکید ورزید. بسیاری از جلسات، در فرآیند فکر کردن میان‌بُر زده، و از فراز مراحل بحرانی و دشوار برای دستیابی به نتایج با شتاب خیز برمی‌دارند. اگر گام‌هایتان را در دستور جلسه مشخص گردانید، این امر به شما کمک می‌کند تفکر گروه را بسیار مؤثرتر کنترل نمایید.

تهیه صورت جلسه

- قسمت‌های غیر ضروری را حذف کنید.
- به هر قسمت عنوان فرعی دهید.
- هر عنوان بهتر است حداقل حاوی یک فعل باشد: چه کاری را گروه انجام خواهد داد.
- برای هر قسمت مدت زمانی را معین کنید.
- سخنران مشخصی برای هر قسمت تعیین نمایید.
- برای آسانی رجوع پیشنهادات را روی برگه جداگانه بنویسید.

از «سایر موارد» حذر کنید. اگر مطلبی برای بحث با ارزش می‌باشد، بهتر است در صورت جلسه جزء به جزء نوشته شود. اغلب اوقات افراد از «سایر موارد» به منظور پیگیری دستور جلسه‌های پنهانی و یا خصوصی، تسویه حسابهای گذشته، زنده کردن کینه و غرض‌های دیرینه و مطرح کردن شکایات طولانی و نامربوط استفاده می‌کنند.

اگر می‌توانید این بخش را از دستور جلسه بردارید. بخاطر داشته باشید که جلسه‌تان باید با یک یادداشت مثبت و مشخص - که

خلاصه‌ای است از آنچه بدست آورده‌اید و برای گام بعدی پیشنهاد شده است - پایان گیرد.

چگونه از «سایر موارد» اجتناب کنیم

- پیش نویس دستور جلسه را توزیع کنید
- از افراد جهت همکاری دعوت به عمل آورید.
- از شرکت کنندگان بخواهید هر موضوع جدیدی را در آغاز جلسه ارائه نمایند.
- تصمیم بگیرید که آیا بخشهای اضافی را بر حسب فوریتشان و نه اهمیت‌شان ضمیمه می‌کنید یا خیر. مشخص کنید که گنجاندن هر مورد جدیدی با تشخیص و صلاحدید مدیر است.
- دستور جلسه را اصلاح نمایید. توجه کنید که بخشهای جدید را در آغاز جلسه قرار دهید نه پایان.
- برای بخشهای جدید زمانی را تعیین نمایید و زمان سایر بخشها را مورد بازبینی و اصلاح قرار دهید.

زمان کلی جلسه را که از ابتدا معین کرده بودید، حفظ کنید. کش دادن جلسه برضد تولید است.

نظارت بر زمان

بنظر می‌رسد که برخی از مدیران اگر جلسه‌شان ساعتها طول بکشد این امر را مایه غرور و مباهات برای خود بشمار می‌آورند. اما جلسه موفق بستگی به میزان مشارکت افراد دارد، نه طول زمان جلسه.

زمان مشخصی را برای اتمام جلسه قرار دهید. آن را در دستور

جلسه اعلام کرده و به آن وفادار بمانید. هیچ جلسه‌ای و یا بخشی از جلسه نباید بیش از ۹۰ دقیقه باشد. اگر لازم است بیش از این زمان جلسه طول بکشد، زمان استراحت با پذیرایی مناسب را در برنامه بگنجانید.

بخش‌های مختلف دستور جلسه را با زمان موجود تطبیق دهید. اگر دریافتید که فقط چند دقیقه را به یک قسمت مهم می‌توانید اختصاص دهید، دستور جلسه را بیش از حد انباشته‌اید. در چنین شرایطی تعیین مدت زمان برای هر قسمت بصورت جداگانه، سودمند می‌باشد. به سایر راههایی که می‌توانید از اتلاف زمان جلوگیری نمایید، فکر کنید. برای مثال شاید امکان‌پذیر باشد که جلسه را در ارتباط با دیگران نظم و ترتیب دهید.

جلسه را کوتاهتر کنید

- زمان پایان جلسه را اعلام نمایید. عدم انجام این کار یک بی‌نزاکتی است.
- تعداد قسمت‌های موجود در دستور جلسه را براساس زمان مجاز و تصویب شده، محدود کنید.
- برای هر قسمت فردی را معین کنید تا مسئولیت هر تصمیم‌گیری را بعهده گیرد. حتی می‌توانید مدت زمان ذکر شده در دستور جلسه را با مدتی که برای انجام آن فردی صرف می‌کند مقایسه کنید و ببینید چه کسی ماکزیمم و می‌نیمم زمان را صرف می‌کند.
- زمان محدودی برای هر قسمت دستور جلسه قرار دهید.
- زمانی را برای استراحت تعیین نمایید.

■ دستورالعملهایی برای موضوعات حل نشده تدارک ببینید.
■ هدفتان را بموقع به پایان رسانید!

تعیین زمان جلسه بشدت بـرروی مـوفقیت آن تأثـیر گـذار است. بسیاری از جلسات، زمان را خود نظم و ترتیب می‌دهند. جلسه‌ای باید امروز برگزار شود و سالن کنفرانس، ساعت ۲ بعدازظهر و همین حدود ساعت در دسترس است. در شرایط فشار و اجبار اجتناب‌ناپذیر سازمان پرکار، منتهای سعی خود را بنمایید تا این مسائل را تحت نفوذ خـود درآورید. پژوهشگران عقیده دارند بهترین زمان اندیشیدن انتهای صبح است. تشکیل جلسه در پایان روز ممکن است جلسه را کوتاهتر کند اما بدون شک آنرا بهتر و مفیدتر نمی‌کند.

سعی کنید جلسه را از غذا خوردن مجزا کرده و جلسه را ابتدا برگزار کنید. ناهار انگیزه‌ای قوی برای اتمام بموقع مـی‌باشد و افـراد قـبل از صرف ناهار هوشیارترند تا بعد از آن. اگر ناگزیرید برنامهٔ غذا را در جلسه بگنجانید، احتیاط و پیش‌بینی‌های زیر را در نظر بگیرید:

■ در مورد دستور جلسه خصوصی خود تصمیم بگیرید. می‌خواهید تشکیل جلسه دهید یا بخورید؟!
■ اگر جلسه یک گردهمایی با ارزش است، نباید زیاد بـرای خـوردن، تدارک ببینید.
■ از نوشابه‌های الکی اجتناب کنید.
■ یادداشت برداشتن مشکل خواهد بود. خود را به یک «پد» بـاریک مجهز کنید که می‌تواند به آسانی بین بشقاب و لیوانها بلغزد.

فصل چهارم

کجا جلسه تشکیل می‌گردد؟

[۱۵ دقیقه به آغاز جلسه]

سؤالات کلیدی

- آیا اطاق جلسه متناسب با اهدافتان است؟
- آیا می‌توانید آن را با نیازهایتان سازگار کنید؟
- آیا می‌توانید ترتیب چیدن اثاثیه را تغییر دهید؟
- آیا کلیه تجهیزات مورد نیاز را در اختیار دارید؟
- آیا به حد کفایت به کامپیوتر، تلفن و ویدیو مجهزید؟

مکان جلسه تأثیر قوی بر پیامد جلسه دارد. شاید قادر نباشید در ین مراحل آخر کار زیادی در مورد مکان جلسه انجام دهید، اما ممکن ست برخی جنبه‌ها قابل تغییر و تطبیق باشند.

ماده سازی مکان جلسه

آیا جلسه در مکان مناسب و راحتی تشکیل می‌گردد؟ آیا این مکان

قابل دسترسی می‌باشد: مثلاً برای افراد ناتوان یا خانم‌هایی که به تنهایی در شب مسافرت می‌کنند؟

آیا جلسه در مکانی مسکونی برگزار می‌گردد؟ آیا همه در آنجا احساس آسودگی و راحتی می‌کنند؟

اگر جلسه در یک هتل و یا سالن کنفرانس برگزار می‌شود، نیاز است که برای تعیین زمان‌بندی، تعداد افراد و پذیرایی همچون یک پل ارتباطی عمل کنید. همچنین پروتو کلی برای سیگار کشیدن - این موضوع همیشگی - بنانهید.

آیا مکان جلسه از نظر شکل و اندازه مناسب است؟ اگر احساس می‌کنید پرجمعیت و شلوغ است، تأثیر متقابل افراد بریکدیگر کمتر و فشار و استرس بیشتر خواهد بود. از سوی دیگر گروههای کوچک در فضای کوچک با سرعت بیشتری با هم ارتباط برقرار کرده و صمیمی می‌شوند. اگر یک جلسه گروهی را در فضای بزرگ برگزار می‌کنید، از طریق مسدود کردن باقی اطاق بوسیله پرده یا حفاظی، فضای مربوط به خودتان را ایجاد نمایید.

آیا مکان جلسه برای اهدافتان مناسب است؟ موارد ذیل را در نظر بگیرید:

- خواص صوتی ساختمان (از نظر انعکاس صدا)
- گرما، نور و سیستم تهویه
- صندلی‌ها: تعداد و راحت بودنشان
- میزها: اندازه، قابلیت انعطاف و واستحکامشان
- تجهیزات و نکات الکتریکی (کلید، پریز و سایر موارد مربوط به وصل شدن به شبکه برق)

- تمرین اطفاء حریق، پذیرایی، تلفن و توالت‌ها
- امنیت: دیوارهای باریک، سیستم‌های مخابره‌ای و صوتی ساختمان
- عوامل مزاحم ارتباطی: سیستم تهویه، سر و صدا، منظره و سایر مواردی که باعث انقطاع در کلام می‌شوند.

آیا لوازم دارای این ویژگیها هستند:

- **ثابت:** دیوارها، پنجره‌ها، درها
- **نیمه متحرک:** پارتیشن، محل استقرار، پرده نمایش، وایت بورد.
- **متحرک:** میز، صندلی، تجهیزات؟

مراقب باشید لوازم نیمه متحرک را به‌جای ثابت اشتباه نگیرید! ممکن است فرصتی را برای تطابق اطاق با نیازهایتان از دست بدهید.

اثاثیه را فراموش نکنید

سبک جلسه، باید طریقه چیدن اثاثیه را معین کند. شاید بخواهید افراد متحد با هم (یا کسانیکه پتانسیل ایجاد دردسر دارند!) را در وضعیت کنترل قرار دهید، در حالیکه دبیر جلسه باید قادر باشد در ضمن تهیه صورت جلسه با همه ارتباط برقرار کند. همه باید بتوانند پرده نمایش یا فلیپ چارت را با حداقل مزاحمت ببینند. شرکت کنندگان بهتر است حدوداً به اندازهٔ یک دست از یکدیگر فاصله داشته باشند. در فاصله کمتر از این مقدار، به فضای همدیگر تجاوز می‌کنند و در فاصله دورتر احساس مجزا بودن می‌کنند و پویایی گروه مختل خواهد شد.

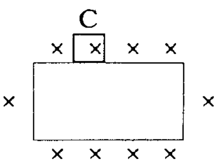
صندلی‌ها باید به حد کفایت راحت باشند، نه بسیار راحت که افراد بتوانند چرت بزنند! صندلی‌های دسته دار برای نشست‌های طولانی ارجح هستند. یک میز می‌تواند سدّی برای مکالمه خوب باشد

بخصوص اگر بزرگ باشد و یا افراد جمع، بطور مساوی دور آن قرار نگرفته باشند. البته برخی از افراد گروهتان شاید میز سنگین را بعنوان یک «حفاظ» ترجیح دهند.

طرح ریزی طریقه چیدن اطاق جلسه

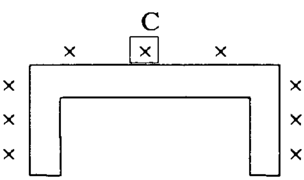
مدل کنفرانسی

- رسمی
- سلسله مراتبی (رئیس مرئوسی)



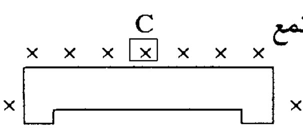
نعلی

- سهولت تماس چشمی
- افزایش اثرات متقابل
- کنترل قوی بر اعضا



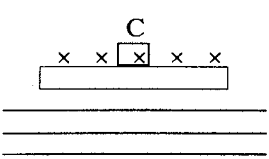
نعلی همگانی

- ارائه یک گروه یکپارچه در برابر یک مستمع

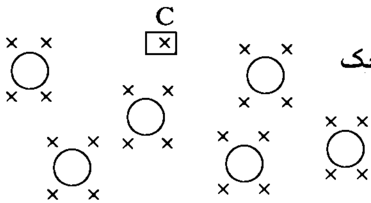


تئاتری

- جای دادن تعداد افراد زیاد
- ارائه‌ای
- مشکل بودن اثرات متقابل
- نیازمند قواعد رسمی

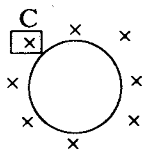


کاباره‌ای



- جهت انجام کار در گروههای کوچک
- غیر رسمی
- دشوار بودن تمرکز حواس

میزگرد



- دموکراتیک
- مشکل بودن ارائه مطلب

تجهیزات و تکنولوژی

اگر افراد حاضر در جلسه یادداشت برمی‌دارند و یا اگر گزارشات و اوراق حاوی مطالب خلاصه شده، تهیه کرده‌اید، وسایلی نظیر کپی‌های اضافی از اوراق، قلم و مداد، برگه‌هایی برای نوشتن و... تدارک ببینید. اگر برای ثبت نظرات از فلیپ چارت استفاده می‌کنید، فردی را نماینده برای نوشتن کنید، همچنین اطمینان حاصل کنید که همه به راحتی آن را می‌بینند. زمانیکه از اورهد و یا کامپیوتر برای تولید تصاویر استفاده می‌کنید، قابل رویت بودن تصاویر نکته حائز اهمیتی است.

روزبه‌روز، شمار شرکت کنندگان با کامپیوترهای شخصی در جلسات روبه افزایش است. امروزه، برخی از سازمانها از نرم افزارهایی استفاده می‌کنند که در خلال جلسه، کامپیوترهای Laptop را به شبکه وصل نمایند. این امر، ابزار مفیدی برای تمرکز بخشیدن و ایجاد نظم در جلسه است، اما ممکن است یک مانع جدید نیز بوجود آید: اگر افراد مدام چشمانشان به صفحه مانیتور باشد، شاید نتوانند بخوبی

مشارکت نمایند.

معمولاً جلسه در یک اطاق و یا مکانی برگزار می‌شود، اما تله کنفرانسها بطور روز افزونی متداول می‌شوند. اینگونه جلسات که برای برقراری ارتباط از تلفن، ویدئو یا کامپیوتر بهره می‌جویند، می‌توانند سبب صرفه‌جویی در هزینه و زمان شوند، اما با تکیه بر این است که همه در جای خود و سر وقت حاضر باشند. همچنین فقدان حضور فیزیکی، شرکت کنندگان را برای استفاده بهتر از لغات و استماع بهتر تحت فشار قرار می‌دهد.

بین سخنان افراد وقفه‌ای قرار دهید

زمانیکه آخرین اظهارات تکرار می‌گردد، گفتاری که تداخل با سخنان فرد دیگر داشته باشد باعث درنگ قابل ملاحظه‌ای می‌شود. تله‌کنفرانسها آهنگ ویژه خود را دارند که با اندکی تمرین قابل دستیابی است.

مکرراً از اسامی استفاده نمایید

نام خود را اعلام کنید، خصوصاً اگر برای مدتی صحبت نکرده‌اید. کسی را که مخاطب قرار داده‌اید و یا فردی را که می‌خواهید سخنران بعدی باشد با نام مشخص نمایید.

واژه‌ها را با دقت انتخاب کنید

در غیاب اجزاء بصری، امکان سوء تفاهم زیاد است و فقدان حضور فیزیکی افراد به معنای اعمال فشار بر روی کلمات مورد استعمال می‌باشد.

از دستور جلسه‌های پنهانی برحذر باشید

تله کنفرانسهای بدون تصویر در برابر توطئه‌ها و دسیسه‌ها آسیب‌پذیرند. مانند: یادداشت‌هایی که در سکوت بین حاضرین در اطاق مبادله می‌شود و یا با ایماء و اشاره، جهالت و نادانی گروه دیگر را ریشخند کردن. دستورات را ادامه دهید. البته گاهی اوقات آسان است که بی‌رحمانه رک و صریح باشید زمانیکه فرد دیگر ۵۰۰ مایل از شما دور است.

مطمئن شوید که همه در تصویر قابل رویت هستند

اصوات نهانی و دستهای پنهانی از عواملی است که باعث ایجاد اختلال در ارتباط می‌شود و حواس افراد را پرت می‌کند.

فصل پنجم

چگونه بر جلسه ریاست خواهیدکرد؟

[۱۰ دقیقه به آغاز جلسه]

سؤالات کلیدی

■ چگونه می‌توانید فضای جلسه را تا حد امکان حمایتگر و پشتیبان سازید؟

■ قصد دارید چه سبک ریاستی را اتخاذ نمایید؟

■ آیا می‌توانید رهبری وظایف را به اعضای گروه تخصیص دهید؟

■ آیا برای گشایش جلسه دستورالعمل آماده‌ای دارید؟

■ آیا انتظار افکار مخالف را دارید؟

■ آیا می‌توانید تفکر گروه را سازماندهی کنید؟

■ چگونه می‌توانید کیفیت گفت و شنودها را بهبود بخشید؟

■ چه موقعیت‌های دشواری را از قبل پیش‌بینی می‌کنید؟

■ چگونه جلسه را به اتمام می‌رسانید؟

در جلسه است که مهارت‌های مدیریتی ما بصورت همگانی آشکار می‌گردد. مدیر با کفایت دارای ویژگی‌های زیر است:

- گروه را بر روی وظایفش متمرکز می‌کند.
- فرصت‌هایی برای استفاده از استعداد تک تک افراد پیدا می‌کند.
- فضایی را پرورش می‌دهد که در آن افراد بتوانند همانند یک تیم کار و فکر کنند.

یک گروه از افراد شامل میزان معینی انرژی پتانسیل است. افراد تا جایی که لازم است انرژی صرف کرده تا بقای خود را در داخل گروه حفظ کنند و انرژی باقیمانده را به وظایف اختصاص می‌دهند.

هرچه فضای گروه حمایت کننده‌تر باشد، انرژی کمتری لازم است که برای بقا صرف کنیم و انرژی بیشتری را به وظایف اختصاص می‌دهیم. بعنوان مدیر باید نهایت سعی خود را بکنید که جو حمایتگری را ایجاد نمایید.

سبک خود را پایه‌ریزی کنید

چگونگی انجام این امر بستگی بسیاری به سبک ریاستی که برگزیده‌اید دارد. یکی از متداول‌ترین انتقاداتی که به مدیران می‌شود این است که بسیار مستبد هستند. دیگر اینکه در ابقا کنترل شایسته به توفیق دست نمی‌یابند! بسیاری از مدیران احساس می‌کنند باید جلسه را بسوی نتایجی که خود می‌خواهند، هدایت کنند. این معبر «دستور و کنترل» شکستش حتمی است. نه تنها اجرای آن سبب رنجش و عقیم سازی امور می‌شود، بلکه مطالبه و درخواست از رئیس را غیر ممکن می‌سازد، رئیسی که احساس می‌کند مجبور است هم مسئولیت مفاد

جلسه و هم روند آن را به‌عهده گیرد.

بهرصورت، ممکن است در مواقعی مجبور شوید بسیار قاطع و ثابت قدم باشید. نظیر: در شروع جلسه، وقتی که گروه بزرگ است. تازه تشکیل شده است و یا فاقد نظم و ترتیب می‌باشد. همچنین معبر «دستور و کنترل» بدون تردید در مواقع بحرانی و یا زمانی که مباحثه مسائل زیر را هم درگیر می‌کند لازم است:

- سلامت و امنیت
- محرمانه بودن
- تعداد بسیاری ایتم معمولی و روزمره

اما، بهترین رهبران از اقتدار خود برای آزادکردن استعدادهای زیردستان خود استفاده می‌کنند.

رهبر وظایف یا اداره کننده مراحل؟

کلید ریاست مؤثر، جدا سازی ۳ مسئولیت: روند وظایف، ثبت آن و اختصاص دادن وظایف به افراد مختلف است. رهبر وظایف مسئولیت مفاد مکالمات شامل - تعریف اهداف، ارزیابی اطلاعات، حل مشکلات و تصمیم‌گیری - را به‌عهده می‌گیرد. رهبری وظایف را به عضوی از گروه محول کنید که قسمت مورد بحث کار او را بیشتر تحت تأثیر قرار می‌دهد.

حالا شما - مدیر - اداره کنندهٔ مراحل، سرپرست ارتباطات و خالق فضای لازم برای تفکّر مؤثر شده‌اید. هر کاری که می‌کنید، کار تهیه صورت جلسه را واگذار نمایید، زیرا مانع از مدیریت مؤثر می‌شود. کسی که صورت جلسه را تهیه می‌کند از طریق تقبل کردن سایر

مسئولیت‌های مهم مانند خلاصه کردن در انتهای هر قسمت و نگهداری زمان، می‌تواند شما را یاری رساند.

اکنون نقش‌ها در جلسه به موارد زیر تقسیم شده است:

- **مدیر یا اداره کننده مراحل**: مدیریت اهداف جمعی گروه، مشخص کردن نوع تفکر لازم برای وظایف، پیشنهاد شیوه‌هایی برای حل مشکلات و کنترل جریان مکالمات.
- **رهبر وظایف**: مشخص کردن اهداف کاری، تمرکز بر روی نتایج، ارزیابی اطلاعات و سنجش میزان موفقیت نتایج.
- **مسئول اجرایی**: یاری و کمک به مدیر، ثبت عملکردها و نتایج جلسه، بازتاب پیشرفتها به جلسه توسط خلاصه‌های منظم و مقرر، نگهداشتن زمان.
- **شرکت کنندگان بعنوان منابع یاری‌رسان**: همکاری در نظرات و اطلاعات پیشنهادی و تصویبی از جانب مدیر به منظور کمک به رهبر وظایف که با اهداف کاری مواجه شود.

افتتاح جلسه

در آغاز جلسه، قواعد روش کار را مشخص کنید. اگر شرکت کنندگان بدانند که چه انتظاری از آنها می‌رود، بهتر کار می‌کنند. با ذکر نمونه و مثال راهنمایی کنید. اگر به قواعد خود پای‌بند و وفادار بمایند، افراد نیز چنین خواهند کرد.

- **به موقع شروع کنید**:اگر جلسه را سروقت آغاز نکنید، نشست بعدی افراد دیر خواهند آمد. بی‌درنگ جلسه را آغاز کنید و حاضرین جلسه

بزودی پیام را دریافت خواهند کرد.

- **قصد و یا هدف از جلسه را بیان کنید:** به دستور جلسه رجوع کنید. برای دستیابی به هدف زمینه و اصول مشترک موجود در داخل گروه را مورد اشاره قرار دهید.
- **کلیه معرفی‌های لازم را انجام دهید:** کنترل کنید که همه یکدیگر را بشناسند، به اعضای جدید خوشآمد گفته و برای غیبت برخی افراد عذرخواهی کنید.
- **روش کار و جدول زمانی جلسه را اعلام نمایید:** طول زمان جلسه و نیز زمانهای استراحت را اعلام نمایید. مشخص کنید که انتظار دارید افراد چگونه مشارکت نمایند و یا قصد دارید چگونه مکالمات را کنترل کنید.

هر قسمت دستور جلسه را به ترتیب و بطور جداگانه مورد بررسی قرار دهید. روشن کنید کدام قسمت را مورد بررسی قرار داده‌اید و شرکت کنندگانی را که توجهشان معطوف به سایر قسمتهای دستور جلسه است، تحت نظم و ترتیب در آورید.

- به دستور جلسه رجوع کنید.
- قبل از آنکه یک قسمت از دستور جلسه را به پایان ببرید، قسمت بعدی را آغاز نکنید.
- هدف از هر قسمت دستور جلسه را توضیح دهید.
- رهبر وظایف را شناسایی کنید.
- مدت زمان تعیین شده را به گروه یادآور شوید.

اکنون رهبر وظایف باید اهداف کاری، دلایل بحث در مورد آن، نتایج مورد انتظار و شرایط خشنودی (چگونه می‌فهمیم به اهدافمان دست

یافته‌ایم) را مشخص نماید. آماده باشید که بطور مستمر، توجه گروه را بر روی این اهداف، پیامدها و سنجش میزان موفقیت متمرکز کنید.

تفکر مبارز

قلب تپنده ریاست مؤثر، کنترل تفکر گروه است. مهارتی که دستیابی به آن ساده نیست. تعداد اندکی از ما شیوه‌های گوناگون تفکر را آموخته‌ام، حتی شاید حس کنیم «گفتن اینکه چگونه فکر کنیم» نادرست می‌باشد. تفکر فاقد نظم، بی‌فایده است و فضای جلسه را مسموم می‌کند. مکالمه بدون قانون، تبدیل به مشاجره لفظی می‌شود که در آن فقط کسانیکه از همه سمج‌تر هستند و صدای بلندتری دارند، دوام می‌آورند. نام مؤدّبانه برای چنین نزاعهایی «تفکر مبارز» است. مشاجرات بی‌پایان جلسات را تحمل می‌کنیم زیرا برای بسیاری از ما تفکر مبارز تنها شکل تفکر سازمان یافته‌ای است که می‌شناسیم. این تفکر به ۴ شکل ظاهر می‌گردد.

تفکر انتقادی

اساس تفکر انتقادی احتمالاً این است که با تشخیص ضعفهای یک نظر، می‌توانیم آنرا تقویت نماییم. اما معمولاً ما از شخص انتقاد کرده و سعی می‌کنیم از نظر دفاع نماییم. انتقاد را از بین برده و یا به فرد منتقد حمله‌ور می‌شویم.

تفکر «من»*

زمانیکه مجبوریم از نظراتمان دفاع کنیم گویی از خودمان دفاع می‌کنیم. نظرات تبدیل به عقاید خشک و بی‌اساس می‌شوند، اینگونه عقاید، نظراتِ سرد شده‌اند. آنها تصورات ما دربارهٔ «آنچه ممکن است و یا باید عموماً حقیقت باشد» است، نه آنچه در شرایط محیطی خاص، حقیقت است. می‌توانند شامل موارد زیر باشند: داستانها (دربارهٔ آنچه رخ داده است، ممکن است رخ داده باشد، چرا ممکن است رخ داده باشد)، توضیحات (چرا به نتایج بد یا غلط رسیده‌ایم، چرا دچار شکست شده‌ایم،) توجیهات (برای انجام عمل یا انجام ندادن آن)، اشتباه کردن (من درست می‌گویم، تو در اشتباهی) غیبت کردن (به بهای تخریب دیگران باعث می‌شود حس برتری کنیم)، عمومیت دادن (ما را از دردسر تفکر نجات می‌دهد).

ما به عقایدی که بسادگی آنها را با حقیقت اشتباه می‌گیریم، بسیار عادت کرده‌ایم. هر گاه کلمه «حقیقت» را در جلسه‌ای شنیدید، تقریباً می‌توانید مطمئن باشید که یک نفر در حال بیان «عقیده‌ای» است.

تفکر سیاستمدارانه

زمانیکه نظرات تبدیل به عقاید بی‌اساس می‌شوند، بیان نظر، کنشی سیاستمدارانه تلقی می‌شود. حمله به عقیده، حمله به بانی آن است و حمایت از آن، ایجاد اتّحاد و پیوستگی است. در این نوع تفکر ما از مکالمات بهره می‌گیریم به این منظور که «پایه‌های قدرت» را ایجاد

* - Ego thinking

کنیم، «حریف» مان را از پای درآوریم، عقاید را دستکاری کنیم، سایرین را در لفافه استهزا کنیم و اختلاف عقیده و شایعات را دامن زنیم.

تفکر ثابت

تمام تفکرات از فرضیاتی در مورد واقعیت آغاز می‌گردد. تفکر مبارز صرفاً این فرضیات را در برابر یکدیگر در گود مبارزه قرار می‌دهد، که این امر را «مناظره» می‌نامیم. در این تفکر، هر گونه پرسشی در مورد فرضیات اساسی، نامربوط است. نظرات در یک مناظره نمی‌توانند پرورش پیدا کنند زیرا اگر می‌خواهند در برابر حملات دوام بیاورند باید ثابت و غیر قابل تغییر گردند. تفکر ثابت معمولاً نتیجهٔ: پیروی از قدرت («اگر مدیر ارشد آنرا بدین صورت می‌بینند، باید درست باشد»)، تأثیر سنت («حرفه ما ۲۰۰ سال است که بدین صورت است»)، عادت (این روش فکری ما در اینجاست») و اغماض آگاهانه (فکر کردن بدین گونه ما را از دردسر برخورد با جزئیات پرزحمت یا دریافت بیشتر نجات می‌دهد) می‌باشد.

هیچ چیز به اندازهٔ تفکر مبارز به تفکر در جلسات لطمه نمی‌زند، معذالک ما اعتبار و منزلت زیادی برای آن قائلیم. مدیرانی که می‌توانند از نظراتشان دفاع کنند و انتقادات تهاجمی را دفع کنند، تبدیل به یک قهرمان می‌شوند و حتی ممکن است بر پایهٔ شخصیت قوی‌شان ترفیع یابند. تفکر مبارز، یک جنگ سرد بی‌پایان در مباحثات می‌شود.

اگر می‌خواهید کیفیت تفکر گروه را اصلاح و توسعه بخشید، باید کمک کنید این سیکل را از بین ببرید. تدابیری که می‌توانید اتخاذ نمایید به شرح زیر است:

- برای مقابله با تفکر انتقادی، خصوصاً خواستار پاسخ‌های مثبت به یک عقیده شوید: «در خصوص آن چه چیزی خوب است؟»
- برای مقابله با تفکر «من»، جویای مدرکی برای حمایت عقیده شوید. سوال کنید: «در چه شرایطی؟» اظهارات افراد را برای مرتبط کردن با اهداف به چالش فراخوانید.
- برای مقابله با تفکر سیاستمدارانه، از گروه بخواهید اصولی بیندیشند. برای دریافت پاسخ‌های مثبت و منفی در مورد یک نظر، به ترتیب از افراد سوال کنید. این راه را با استفاده از ابزارهایی مانند تجزیه و تحلیلِ SWOT* (قدرت‌ها - ضعف‌ها - فرصت‌ها و تهدیدات) توسعه دهید و از گروه بخواهید در یک زمان برروی یک جنبه تمرکز کند.
- برای مقابله با تفکر ثابت، با تأمل و تعمق دنبال فرضیات پشت عقاید بگردید و آنها را به چالش فراخوانید. بپرسید موضوع از زوایای دید گوناگون چگونه بنظر می‌رسد. عقاید را بالا و پایین کنید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد.

مدیریت فرایند تفکر

می‌توانیم تفکر پیرامون یک موضوع را به چهار مرحله پی‌ریزی کنیم. هر مرحله نیازمند مکالمه مربوط به خود است. بیشتر جلسات تمام ۴ مرحله را در بردارند واغلب آنها همزمان رخ می‌دهد! این ۴ مرحله تنها زمانی مؤثر واقع می‌شود که به ترتیب هدایت و رهبری شوند.

* - Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats.

مدارک

در این مرحله، کشف می‌کنیم که چگونه هدف یا مشکل، زمینه موضوع و اطلاعات جزئی پیرامون موضوع را ببینیم. سوالات مهم در این مکالمه شامل موارد زیر است:

- هدفمان چیست؟
- چگونه مشکل را تعریف می‌کنیم؟
- چه کسی مسئول مشکل است - چه کسی رهبر وظیفه است؟
- چگونه امور را می‌بینیم؟ اولویت‌هایمان چه هستند؟
- از چه طریقی افراد شواهد را بصورت مشابه یا متفاوت می‌بینند؟
- چگونه می‌توانیم یکدیگر را درک کنیم؟

اولین مکالمه اغلب آزمایشی، ناشیانه، باشتاب و جهالت است. در بسیاری از جلسات، پژوهش صحیحی در مورد مشکل صورت نمی‌گیرد و افراد مستقیماً به راه‌حل می‌پردازند. بخاطر داشته باشید که مشکل از دیدگاه افراد مختلف ممکن است متفاوت بنظر آید.

تفسیر

مکالمات در این مرحله دربارهٔ این موضوع است که چگونه می‌توانیم از طریق مدارک به مفهومی دست یابیم. هدف ایجاد **توافق عمومی**: یک دید توافقی از واقعیت می‌باشد. بهترین راه دستیابی به توافق عمومی، جستجوی ادراک افراد و مقایسه آنان با یکدیگر است. این کار را از طرق زیر می‌توانیم انجام دهیم:

- تلاش همراه با تأمّل برای نگریستن به موضوع از زوایای گوناگون.
- جویا شدن تفسیرات مختلف.

- بین آنچه می‌بینیم و تفسیرمان در مورد آن، تمایز قائل شویم.
- یک بخش از موقعیتی را بصورت مجزا در نظر گرفته و روی آن متمرکز شویم.
- برای دستیابی به یک دید جامع و وسیع، اجزاء را بهم مرتبط کنیم.

این مکالمه را با دقت کنترل نمایید زیرا به آسانی می‌تواند بصورت تفکّر مبارز درآید. بیشتر بحث‌ها به دلیل تفسیرات گوناگون از واقعیت ایجاد می‌شوند. افراد باید بدانند که ما به دنبال روش‌های نوین نگریستن به قضایا هستیم، باید حس کنند که قادرند بیندیشند و عقاید مبهم و ناتمام را به زبان آورند. قضاوت را ممنوع و انتقاد را کم کنید. به کلمات «درست» یا «غلط» توجه کنید. یک تفسیر ممکن است هیچکدام از این دو نباشد، ممکن است از یک سو، مناسب باشد ولی از سوی دیگر محدود و مشروط باشد. روشن کنید که هیچگونه تصمیمی در این مرحله از مکالمات گرفته نخواهد شد که افراد خود را ملزم و متعهد به انجام عملی نکنند. مشخص کنید که شوخیهای بیمورد، تفسیرهای شخصی، هیاهو و ابراز احساسات پرسروصدا خوشایندتان نیست و از این موارد استقبال نمی‌کنید. اگر افراد با شور و هیجان واکنش و پاسخ می‌دهند آشکارا هیجان را پذیرفته و بین آن و عقیده همراه آن تمایز قائل شوید.

فرصت‌ها

این مرحله از مکالمه دربارهٔ ارزیابی است. ارزیابی از آنچه براساس تفسیرات مورد توافق می‌توانیم انجام دهیم. بسیاری از نظرات خوب که در جلسات حاصل می‌گردند هرگز به واقعیت نمی‌پیوندند به این دلیل

که مسیر واضحی از فرصت‌ها ترسیم نشده است. در این مکالمه ما مسیرها را طرح ریزی می‌کنیم.

سؤالات در این مرحله باید شامل موارد زیر باشد:

- کجا می‌توانیم وارد عمل شویم؟
- چه تفسیرهایی را می‌توان مبنا قرار داد؟
- چگونه می‌فهمیم که به اهدافمان نائل شده‌ایم؟
- چه باید بکنیم تا به آن‌ها دست یابیم؟
- چه کس دیگری درگیر موضوع می‌شود؟
- آینده چگونه بنظر می‌آید؟
- چگونه می‌توانیم مسیرمان را بسوی آن طرح‌ریزی کنیم؟

عملکرد

ترجمه فرصت‌ها به عملکرد نیاز به توافق بیشتری دارد: ما باید یک پیمان - یک تعهد برای عمل بوجود آوریم.

اگر آن تعهد را بعنوان امری مسلّم که بصورت طبیعی رخ می‌دهد، در نظر بگیریم، باعث ایجاد رنجش و بیزاری در سایرین خواهیم شد. اگر الزام بیش از حد ایجاد نماییم، خودمان را در استرس قرار خواهیم داد.

مکالمه برای عملکرد یک حرکت پویا بین تقاضا کردن و قول دادن است. من از شما می‌خواهم که کاری را تا یک مدت معین انجام دهید. مشخص می‌کنم که این امر یک تقاضا (خواهش) است نه یک دستور. دستورات شاید باعث شود که نتایج سریعاً کسب شوند اما این نتایج اغلب چیزی بیش از حداقل پیامد نیستند. همچنین با دستور دادن ممکن است دفعه بعد به نتیجه‌ای اصلاً نرسیم.

در برابر این تقاضا ۴ واکنش احتمالی وجود دارد: ممکن است قبول کنید، ممکن است نپذیرید، ممکن است قول دهید که بعداً آن را قبول یا رد کنید، و یا اینکه ممکن است متقابلاً پیشنهادی بکنید («نه، اما می‌توانم کار دیگری برایتان انجام دهم....»). مکالمه منتج به یک قول می‌گردد: «قول می‌دهم که x را تا زمان y برایتان انجام دهم.»

این ۴ مکالمه باید به ترتیب هدایت شوند. موفقیت هر مرحله به موفقیت مکالمه مرحله قبلی بستگی دارد. یک مکالمه رفع نشده تا مرحله بعدی ادامه می‌یابد. جنبه‌های حل نشده مکالمه در مرحله مدارک می‌تواند به دستور جلسه پنهانی تبدیل شود. ممکن است افراد احساس کنند که برای حمایت از تفسیرات دلخواه، مدارک حیاتی نادیده گرفته شده است. عدم کشف تفسیرات می‌تواند باعث از دست رفتن فرصت‌ها شود. گذشته از همه این‌ها، اگر جلسه به تعهد واقعی برای عمل کردن دست نیابد، باید از خود بپرسیم آیا مکالمه دیگری را ناتمام گذاشته‌ایم یا خیر.

بهبود کیفیت مکالمه

مکالمه یک رقص زبانی می‌باشد. لغت مکالمه از ریشهٔ لاتین و به معنای «چرخیدن با» می‌باشد. همانند تمام رقص‌ها، قوانین و حرکات استاندارد مربوط به خود را دارد، که به مردم امکان می‌دهند که بسیار راحت‌تر بدون پاگذاشتن روی انگشت پای دیگران برقصند.

برخی قواعد، تلویحاً درک شده است.سایر قواعد بخصوص در مکالمات گروهی باید با ذکر جزئیات و تمرین و تکرار روشن شده تا قابل درک شوند. مکالمه یک روند پویا است و هر فردی در طی مکالمه هم

گوینده و هم شنونده است.

کیفیت هر مکالمه‌ای به کیفیت استماع بستگی دارد. مستمع رفتار گوینده را کنترل می‌کند با: تداوم تماس چشمی یا قطع آن، وضعیت نشستن، تکان دادن سر بعلامت موافقت یا مخالفت، یادداشت برداشتن یا خط خطی کردن کاغذ و.... همچنین زمانیکه صحبت می‌کنیم، کیفیت استماعمان را نشان می‌دهیم. نشانه‌های استماع ضعیف را در خود و دیگران زیر نظر بگیرید. آنها شامل موارد ذیل می‌باشند:

- بکل محکوم کردن یک نظر
- پاسخ دهی فقط به یک بخش از سخنان فرد
- قطع کردن صحبت‌های دیگران
- انجام مکالمه دیگر در همان زمان
- طفره رفتن از موضوع
- استفاده از واژه‌های هیجانی و احساسی
- به خواب رفتن

برای هر شرکت کننده هر مکالمه‌ای شامل دو بخش است: مکالمه بیرونی (سخنان) و مکالمه درونی (داخل ذهن). بعنوان مدیر مکالمه درونی‌تان قدرتمند خواهد بود. در ضمنی که در مکالمات خارجی شرکت می‌جوییم، ممکن است از مکالمات داخلی‌مان بهره‌گیریم. به منظور:

- پیشنهاد پاسخی بر مشکلات
- قضاوت دربارهٔ سخنان گوینده
- تمرکز بر قسمتی از سخنان گوینده
- مقایسه نظرات با سایر نظراتی که قبلاً داشته‌ایم
- برنامه‌ریزی برای گام بعدی در مکالمه

■ سوال در مورد اینکه داخل گروه چه رخ می‌دهد.

مواقعی بهتر است مکالمه درونی را متوقف کنیم و به سخنان گوینده گوش دهیم - حقیقتاً گوش دهیم - در سایر موارد، برای کنترل مکالمه درونی از افکارمان یادداشت برمی‌داریم بدین منظور که آنها را کناری گذاشته و بعداً آنها را به زبان آوریم و یا قبل از سخن گفتن مکث و درنگی داشته باشیم. به این شکل می‌توانیم به مکالمه درونی‌مان مجالی دهیم که بوقوع پیوندد.

ده فرمان برای استماع مؤثر

۱- **صحبت نکنید**: نه با خود نه بادیگران، اگر در حال صحبت کردن هستید قاعدتاً نمی‌توانید گوش دهید.

۲- **علاقمندیتان را نشان دهید**: تماس چشمی را ادامه دهید - و انتظار نداشته باشید گوینده ادامه دهد - به جلو خم شوید و سرتان را بعلامت تصدیق تکان دهید تا نشان دهید که موضوع را فهمیده‌اید. سؤال کنید. یادداشت بردارید. اما خط خطی نکنید، با عجله و شتاب ننویسید، بیقراری نکنید، با چیزی بازی نکنید و به اطراف هم نگاه نکنید.

۳- **سخنان گوینده را قطع نکنید**: بگذارید مکث‌ها رخ دهد. سعی نکنید جملات فرد گوینده را کامل کنید.

۴- **خودتان را به جای گوینده قرار دهید**: خودتان را در وضعیت او تصور کنید، کار او را انجام دهید، با مشکلاتش روبرو شوید و تصور کنید که چگونه به شما و سایر افراد گروه می‌نگرد.

۵- **به دریافت درونی خود گوش فرادهید**: این بخش در رابطه

بانحوه حرکات بدن و چهرهٔ فرد گوینده در هنگام سخن گفتن، آهنگ صدا و تماس چشمی او می‌باشد. به اینگونه موارد دقت کنید و دریافت درونی خود را با سؤالاتی امتحان کنید.

۶- **برای یک آغاز خلاقانه گوش دهید:** نظراتی را که دوست دارید بیشتر مورد کاوش قرار دهید یادداشت نمایید. به استعاره‌ها و تشبیه‌ها، شباهت‌ها و تناسبات، صنایع لفظی و معنوی کلام، کلمات احساسی و مهیج گوش کنید که می‌تواند نقطهٔ شروع جالبی برای مکالمات جدید باشد.

۷- **تشویق:** علاقمندی‌تان به ادامه صحبت را نشان دهید. از مخالفت، انتقاد و داوری بپرهیزید.

۸- **فهم خود را از موضوع کنترل کنید:** آنچه را سخنران گفته است در یک لحظه مناسب تکرار نمایید. از کلام گوینده استفاده کرده اما خودتان مجدداً عبارت سازی کنید.

۹- **سؤال کنید «در رابطه با آن چه چیز سودمند است؟»:** چه نکاتی را می‌توان اضافه کرد، پایه و مبنا قرارداد و آن را گسترش داد. بجای «بله، اما»، «بله و» را ترویج دهید.

۱۰- **صحبت نکنید:** این اولین و آخرین فرمان است. کلیه فرمانها به این امر بستگی دارد.

سه روش، در استماع بهتر به شما کمک خواهد کرد: سؤالات، اظهارات و خلاصه‌ها. جلسه‌ها اغلب حاوی سؤالات کافی نیستند. در بسیاری از فرهنگ‌ها پرسیدن سؤال می‌تواند دلیلی بر ضعف و جهالت قلمداد شود، معذالک، احتمالاً قدرتمندترین ابزاری است که بواسطه آن

می‌توانیم تفکرمان را گسترش دهیم. پرسش‌ها به ما اجازه می‌دهند که:

- فکر دیگران را کشف کنیم.
- از دیگران بخواهیم فکر ما را کشف کنند.
- تفکرمان را برای دیگران نمایان ترسازیم.

همچنین با بهره‌گیری از سؤالات، روند مکالمه را می‌توان کنترل کرد، از طریق:

- تغییر خط مسیر مکالمه
- رساندن مکالمه به یک مکث
- آغاز مجدد مکالمه‌ای که دچار وقفه شده است
- گسترش مکالمه که حاوی دیدگاههای وسیعتری شود
- تمرکز برنکته‌ای خاص
- ممانعت از بی‌هدفی و سرگردانی افراد
- دعوت از اعضایی از گروه که ساکت‌ترند جهت مشارکت

پرسیدن سؤال و تشویق سایرین به انجام این کار، کمک می‌کند که توازن بین صحبت کردن و گوش دادن بحال اول برگردد.

انواع پرسش

پرسش بسته

آیا می‌توانید........؟	● بدست آوردن یک «بله» یا «خیر»
ممکن است.....؟	● پایه‌ریزی حقایق
آیا آن...... است؟	● تمزکز مجدد بر بحث
آیا شما...........؟	● پایان دادن به بی‌هدفی
(تنها با بله و خیر می‌توانند پاسخ داده شوند)	● کنترل ادراک

پرسش باز

چرا، چه کسی، چه چیز،

چه وقت، کجا و چگونه؟

(با «بله» و «خیر» نمی‌توان پاسخ داد)

- برای اجتناب از بله و خیر
- برای گشایش و یا گسترش بحث
- تشویق به مشارکت
- کسب اطلاعات از راه غیرمستقیم
- کسب نظرات و همچنین حقایق.

پرسش خاص

در چه موردی...؟

دقیقاً کجا.........؟

- به بحث جهت می‌دهد.
- از بی‌هدفی و سرگردانی جلوگیری
- مهارت را بکار می‌گیرد.
- کمک می‌کند که فردی را وارد بحث
- دقت را متمرکز و تسریع می‌کند.
- کمک به لحظات افول و سستی جل

پرسش سراسری

دربارهٔ........چگونه می‌اندیشیم؟

- مخاطب قرار دادن کل گروه
- کمک به رفع خجالت و دستپاچگی
- برانگیختن پاسخ از سوی افراد جدی
- کمک بـه اثبات نکته‌ای بـدون تـ
جانبداری.

پرسش امدادی

متشکرم جیل.

جان، نظر تو در مورد این چیست؟

- از یک گوینده به گوینده بعدی
- مقایسه نظرات
- حفظ جریان مکالمه

پرسش وارونه

خوب: نظر شما چیست؟ شما فکر می‌کنید / حس می‌کنید......

- انعکاس پرسش گوینده به خودش
- تشویق گوینده به اینکه بتفضیل شرح دهد یا توصیف نماید.

بیانات برای تعریف مقاصد، اهداف و حوزه مکالمه مفید هستند. هر بیان آغازین را مثبت کنید. بیاناتی که در خلال بخشهای جلسه اظـهار می‌گردد می‌تواند به منظور معرفی جلسه استفاده گردد، اطلاعات دهد، منازعات و ابهامات را اعتدال بخشد، حالت و خُلق گروه را ارزیابی کـند، باعث مباحثه شود و یا به بحث انرژی و انگیزه دهد.

خلاصه‌ها برای ترسیم تفکر جمعی گروه: انعکاس آنچه جلسه تـا این لحظه انجام داده است، ثبت پیشرفت مکالمات و مشخص کـردن مراحل در فرآیند تفکر مفید می‌باشند.

خلاصه‌سازی در خلال قسمت‌ها

از طریق خلاصه کردن، مشارکت افراد را کنترل نـمایید، خـصوصاً زمانیکه بی‌هدف و سرگردانند. بگذارید خود افراد تکرار نمایند یـا راوی گردند. با خلاصه کردن، یک بخش از مکالمه را به پایان ببرید و یا اگر کند

شده است انرژی آن را تجدید کنید.

خلاصه‌سازی در پایان قسمت‌ها

این کار مهر تأییدی بر توافقات می‌زند و عملکردها را مشخص می‌کند. این امر می‌تواند بطرز مفیدی توسط فردی که صورت جلسه را تهیه می‌کند، انجام گیرد. این کار به او فرصت صحبت کردن در جلسه را می‌دهد، نقش او را افزایش می‌دهد واجازه می‌دهد که صحت یادداشت‌هایش را کنترل نماید.

خلاصه‌سازی در پایان جلسه

یک خلاصه موجز جلسه را به یک پایان قطعی می‌رساند. به شرکت کنندگان یادآوری می‌کند که به چه چیز نایل شده‌اند و راه بسوی عملکردهای آتی را نشان می‌دهد.

موقعیت‌های دشوار

گم‌کردن جهت

وقتی افراد شروع به گپ زدن می‌کنند، باید آنها را تحت نظم درآورید، وظایف را مجدداً بیان کنید، عقاید اساسی که تاکنون بیان شده را خلاصه نمایید و سؤالات صریح و مستقیم بپرسید. می‌توانید از ساعت کمک بگیرید.

کشمکش

تفکر مبارز بآسانی به کشمکش بدل می‌شود. به نظر می‌رسد که

بسیاری از جلسات تقریباً بطور طبیعی به ورطه افترازنی متقابل سقوط می‌کنند. شما در رویارویی با کشمکش‌ها فاقد قدرت نیستید اما برای ادارهٔ تمام و کمال آن باید خودتان را از آن دور کنید. سعی کنید منشأ مشکل را بیابید. گاهی اوقات منشأ مشکل واضح است مانند عدم امنیت در هنگام تغییرات عظیم، استرس،ارتباطات کاری جدید و تحت فشار قرار گرفتن.

آماده شوید، گروه را صاحبِ اختیار و قدرت کنید که یک کار عملی را انجام دهند. تنها بوسیلهٔ تمرکز کردن روی توانایی‌ها انرژی افراد را به فعالیت هدفمند تبدیل خواهید کرد. خودتان را به چند اصل راهنما مجهز کنید:

- در ابتدا هدف از جلسه را مشخص کنید. از افراد بخواهید که ارتباط اظهاراتشان را با اهداف جلسه توضیح دهند.
- بخاطر داشته باشید که وظیفه شما کنترل مکالمه است، مقاومت کنید که بسوی طوفان هیجانی کشیده نشوید هرچند که ممکن است سخت باشد.
- جریان مکالمه را آرام کنید. آهنگ، زیر و بمی و سرعت سخنان دیگران را آینه‌وار نشان ندهید. به میان جملات افرادنپرید و سخنانشان را قطع نکنید.
- نکات ذکر شده توسط افراد را خلاصه نمایید. مشکلات را به عبارات «چگونه به» برگردانید و بر عملکردها متمرکز شوید.
- افراد را از صحبت در مورد کسانیکه در جلسه حضور ندارند، بازدارید. تصریح کنید که «آنها» اینجا نیستند و ما هستیم و فقط ما می‌توانیم اهدافمان را اداره نماییم.

دستور جلسه پنهانی

همه ما با دستور جلسه خصوصی خود در جلسات شرکت می‌کنیم. این دستور جلسات زمانی مضر هستند که با دستور جلسه.همگانی در تضاد باشند. یک دستور جلسه پنهانی خوب می‌تواند شامل این موارد باشد:

- نگاه کردن به جلسه به عنوان یک سرمایه‌گذاری شغلی
- کمک کردن به مدیر که به جلسه‌ای موفق دست یابد
- تقویت گروه
- تشویق سایر شرکت کنندگان

و دستور پنهانی بد شامل:

- سرگرمی و لذّت
- امپراطوری بناکردن
- بیرون ریختن محرومیت‌ها و ناامیدیها.
- بی‌اعتبار کردن حریف
- تضعیف ریاست
- تحقیر نقطه نظرات دیگران
- دادن سخن‌دادن و عقیده خود را پیش بردن
- نشان دادن اینکه چقدر سرتان شلوغ است («بیچاره من.....»)

شواهد دال بر دستور چلسه پنهانی مضر مـی‌توانـد در بـرگیرنده موارد زیر باشد:

۱- دیوار سنگی کشیدن («من هیچ چاره‌ای ندارم»، تأخیر، خلف وعده، امتناع از عمل)

۲- تهاجم (به هر عقیده و فردی: توهین، قلدری، لاف زدن)

۳- حیله‌گری (انکار گفته‌ها، عوض کردن بحث و معانی دوگانه)

اگر بتوانید ترسی را که سبب آن می‌شود معین کنید شاید قادر باشید که اینگونه دستور جلسات را از بین ببرید. اما اگر قادر نیستید تاکتیک‌های مشکوک را تا سر منشأ پیگیری کنید، شاید بتوانید نشان دهید که تاکتیک را تشخیص داده‌اید. این امر حداقل تکرار مجدد این رفتارها را متوقف می‌کند.

تفکر گروهی

تفکر گروهی تمایل و ظرفیت برای توافق همگانی به هر قیمتی می‌باشد. در مواقع استرس یا موفقیت عظیم، گروه ممکن است هر عقیده‌ای را که هویتش را تهدید کند، سرکوب نماید. افراد دست به خودسانسوری افکاری می‌زنند که احساس می‌کنند در نظر دیگران یک «انحراف» جلوه می‌کند. نتیجتاً تفکر جلسه بطرز وحشتناکی نادیده گرفته می‌شود.

نشانه‌های تفکر گروهی به شرح زیر است:

- توهم عدم آسیب پذیری
- توجیه گروهی برای کاهش تذکرات
- محافظان فکری که توسط خود فرد گمارده می‌شود جهت سرکوب اختلاف عقیده به محض دیدن
- تحت فشار قرار دادن «انحراف»: آشکارا یا پنهانی
- خودسانسوری عقاید یا رفتارها توسط اعضای گروه
- احساس هم‌رأیی: سکوت نشانه موافقت است
- ریاکاری: اخلاق را فراتر از حد بردن.

اعمالی که برای خنثی سازی تفکر گروهی انجام می‌گیرد:

- به چالش فراخواندن نیازها برای تصمیم‌گیری جمعی
- تشویق عقاید گوناگون
- پیگری مخالفت‌ها
- دعوت از افراد بیگانه یا اعضای جدید گروه برای ایجاد تغییر
- اطمینان یافتن از این که رهبر وظایف یا اداره کنندهٔ مراحل خواهان این است که داوری‌هایشان را که مورد امتحان قرار گرفته داشته باشد.
- بعد از جلسه دستورالعملهای گروه را بررسی کنید: هر چند وقت یکبار همدیگر را ملاقات کنید، چه مدتی است که پرسنل را تغییر داده‌اید، آیا بطور دمکراتیک عمل می‌کنید یا خیر.

ختم جلسه

اتمام جلسه به اندازهٔ آغاز آن حائز اهمیت است. افراد باید دقیقاً بدانند که بعد از جلسه چه رخ خواهد داد و چه کسی مسئول آنست. تا آنجا که امکان دارد بسیاری از کارها را محول کنید. مطمئن شوید هیچکس (ازجمله شما!) کار و وظیفه بیش از حد عهده‌دار نشده است. تعیین مسئولیت برای افراد، کمک می‌کند که مالکیت کار را به دست افراد بسپریم، مهارت‌های فردی را توسعه دهیم و یک تیم بسازیم.

صریحاً بیان کنید که با چه اعمالی موافقت کرده‌اید. اگر نکته‌ای مبهم باقی بماند افراد بلاتکلیف می‌شوند که چه کاری انجام دهند و یا از انجام آن طفره می‌روند. هر موضوع عملی باید یک عامل و یک ضرب‌العجل معین داشته باشد.

اگر شرایط رضایت و خشنودی برای یک عملکرد مورد توافق واضح نباشد قادر به قضاوت نخواهید بود که آیا این عمل رخ داده است یا خیر.

اعمال باید دارای خصوصیات زیر باشند:

- خاص
- قابل سنجش
- مورد قبول فرد عامل
- واقع گرایانه
- مرتبط با زمان

بالاخره به فرد عامل برای انجام کار اطمینان و پشتگرمی دهید. واضح کنید که هر گونه حمایت و آموزش و توضیحات لازم به او داده می‌شود و شما برای مشورت و صوابدید در دسترس خواهید بود.

تمام تصمیمات و عملکردها را بنویسید. توزیع یک برگه خلاصه اعمال به همراه صورت جلسه - یا قبل آن - می‌تواند مفید باشد. شاید احتیاج باشد که بوسیله پست الکترونیکی و یا نامه غیر رسمی با سایرین ارتباط داشته باشید.

حالا می‌توانید جلسه را خاتمه دهید. آخرین اظهاراتتان را قطعی، با نگاهی رو به جلو و کوتاه کنید!

- تصمیمات را خلاصه کنید و مسیر رو به جلو را نشان دهید.
- کنترل کنید فردی که صورت جلسه برمی‌دارد از کار خود راضی باشد.
- اگر لازم است زمان و تاریخ جلسه بعدی را تعیین کنید.
- به دستاوردهای جلسه تأکید ورزید.

- از همه بخاطر حضور و مشارکت تشکر کنید.

و کلام آخر اینکه:

- هر نکته‌ای را که می‌خواهید در ابتدای جلسه تذکر دهید یادداشت نمایید.
- به موقع آغاز کنید.
- روشی برای مقابله با تفکر مبارز مقرر کنید.
- بجای تفسیرات منفی، بیانات مثبت را رواج دهید. در این صورت پیشرفت اساسی در کیفیت استماع و تفکر گروه بوجود خواهد آمد.
- لیستی از سوالات را به جلسه ببرید و سوالات معینی که می‌خواهید را بپرسید.
- از افراد مسئول بخواهید که خلاصه اعمال خود را با بیان هدف و ضرب‌العجل به شما انعکاس دهند.
- از مکالمه درونی خود بعنوان روشی برای کنترل آن، یادداشت بردارید.

30 MINUTES BEFORE MEETING

30 Minutes ... Before a Meeting

برگزاری جلسه وظیفه‌ای خطیر ودشوار است . چه مواردی را در دستور جلسه قرار داده اید ؟ چه کسانی باید حضور یابند ؟ آیا جلسه را بصورت رسمی برگزار می کنید یا غیر رسمی ؟ آیا لحظه به لحظه آن را پیگیری می نمایید ؟

به این پرسشها و سوالات دیگر ، در طی سی دقیقه مطالعه این کتاب پاسخ داده خواهد شد .

این کتاب شما را قادر می سازد که همه امور را با قدرت و آسودگی خاطر، هدایت و رهبری نمایید .

ISBN 964-7249-46-2

9789647249461

شابک : ۲-۴۶-۷۲۴۹-۹۶۴

انستیتو ایزایران